

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para el
Banano Orgánico en el Perú 2016-2026**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Danny Rafael Delgado García

Leandro Aurelio Guevara Sánchez

Ana Cristina Higidio Páez

Frich Gonzalo Torres Vega

Asesor: Fernando D'Alessio Ipinza

Surco, febrero de 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Nuestro asesor el Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, por el permanente y detallado asesoramiento brindado, por su guía y el interés en lograr materializar nuestras ideas para la consecución de la presente tesis, que nos motivó a investigar decididamente y aportar al sector del Banano Orgánico del Perú.

A todos nuestros profesores de CENTRUM Católica, que con sus grandes conocimientos y experiencias nos permitieron cumplir los objetivos de enseñanzas trazados.



Dedicatorias

A mi esposa Cristina por sus consejos e inagotable esfuerzo para impulsarme hacia el éxito profesional y personal; a mi madre Silvia, por su ejemplo de lucha y perseverancia para salir adelante ante las adversidades de la vida.

Danny Delgado García

A mis padres, por su ejemplo de esfuerzo y sacrificio a pesar de las adversidades.

Leandro Guevara Sánchez

A mi esposo Danny, por su amor y apoyo incondicional recibido en estos años; a mi madre Juana, por su comprensión y constante apoyo en todos los proyectos de mi vida.

Cristina Higidio Páez

A mi familia, por el permanente apoyo en consolidarme como profesional, y sobre todo como persona; a mi esposa Karina, por su inagotable aliento, paciencia y comprensión en estos meses.

Frich Torres Vega

Resumen Ejecutivo

El presente documento es un plan estratégico que se ha elaborado para que el Banano Orgánico en el Perú desarrolle ventajas competitivas al 2026. Se ha utilizado la metodología del modelo secuencial creado por D'Alessio (2015), que consiste en una serie de pasos que se inicia con la auditoría externa e interna. Se encontró que la principal fortaleza de la organización es la existencia de asociaciones de productores, lo cual ha permitido crear sinergias, y con ello aprovechar la oportunidad de tener acceso a un mercado mundial de productos orgánicos en expansión, debido a la tendencia de consumir productos saludables. Para el año 2026, el Banano Orgánico en el Perú se habrá posicionado como el primer país exportador en el mundo, alcanzando ventas superiores a los US\$ 500 millones, lo cual beneficiará a los productores que, a través de las asociaciones, tendrán acceso a tecnología, capacitación y crédito, incrementando así el rendimiento por hectárea. Estos beneficios permitirán mejorar la calidad de vida de las familias de los productores de Banano Orgánico del Perú por medio del incremento en el nivel educativo. Los objetivos de largo plazo se alcanzarán mediante la implementación de estrategias como la de incrementar las exportaciones de Banano Orgánico a los principales países compradores, que son Estados Unidos, Holanda, Alemania y Bélgica. Asimismo, se desarrollarán nuevos mercados en países asiáticos, aprovechando los tratados de libre comercio que el Perú ha suscrito, y se incrementará el número de productores asociados para expandir el acceso a certificaciones mediante el impulso de la investigación. Todo esto se seguirá de una manera coordinada, bajo el liderazgo de una junta directiva que sea designada por todas las asociaciones dedicadas a la producción y comercialización de Banano Orgánico en el país.

Abstract

The present document is a strategic plan that has been elaborated for the development of competitive advantages by the Organic Banana in Peru at 2026. The methodology applied is the sequential model, created by D'Alessio (2015), which consists on consecutive steps, starting with external and internal audits. There was found that the main strength of the organization is the existence of producers' associations, which have allowed to create synergies, taking advantage of the opportunity to have access to global markets of organic products that are in expansion, due to a healthy trend. By 2026, Peru will have positioned itself as the first exporting country in the world for Organic Bananas, reaching sales over US\$ 500 million. This will benefit producers, who through the associations will have access to technology, training and credit, incrementing yield per hectare. These benefits will improve the quality of life of the families of organic banana producers in Peru through an increase in the educational level. The long-term objectives will be achieved through the implementation of strategies such as increasing Banana Organic exports to the main purchasing countries, which are the United States, the Netherlands, Germany and Belgium. Likewise, new markets will be developed in Asian countries, taking advantage of the Free Trade Agreements that Peru has signed and the number of associated producers will increase to expand the access to certifications, promoting research. All this in a coordinated way, under the leadership of a Board of Directors that is designated by all the associations dedicated to the production and commercialization of Organic Bananas in the country.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	xi
Lista de Figuras.....	xii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xv
<hr/>	
Capítulo I: Situación General del Banano Orgánico del Perú.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	29
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	30
2.1 Antecedentes.....	30
2.2 Visión.....	30
2.3 Misión.....	31
2.4 Valores.....	31
2.5 Código de Ética.....	31
2.6 Conclusiones.....	32
Capítulo III: Evaluación Externa.....	33
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones.....	33
3.1.1 Intereses nacionales.....	33
3.1.2 Potencial nacional.....	35
3.1.3 Principios cardinales.....	40
3.1.4 Influencia del análisis en el Banano Orgánico del Perú.....	42
3.2 Análisis Competitivo del País.....	42
3.2.1 Condiciones de los factores.....	43
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	44
3.2.3 Sectores relacionados de apoyo.....	45

3.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	47
3.2.5 Influencia del análisis en el Banano Orgánico del Perú.....	48
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	48
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	48
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	51
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	51
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	53
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	53
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	54
3.5 El Banano Orgánico en el Perú y sus Competidores.....	55
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	56
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	57
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	59
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	61
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	62
3.6 El Banano Orgánico en el Perú y sus Referentes.....	64
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	66
3.8 Conclusiones.....	67
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	69
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	69
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	69
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	72
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	74
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	84
4.1.5 Recursos humanos (H).....	86

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	86
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	87
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	88
4.3 Conclusiones.....	90
Capítulo V: Intereses y Objetivos de Largo Plazo del Banano Orgánico del Perú.....	91
5.1 Intereses del Banano Orgánico en el Perú.....	91
5.2 Potencial del Banano Orgánico en el Perú.....	91
5.3 Principios Cardinales del Banano Orgánico en el Perú.....	94
5.4 Matriz de Intereses del Banano Orgánico en el Perú.....	96
5.5 Objetivos de Largo Plazo del Banano Orgánico en el Perú.....	96
5.6 Conclusiones.....	98
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	99
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	99
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	99
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	102
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	104
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	105
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	107
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	109
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	109
6.9 Matriz de Ética (ME).....	109
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	112
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	113
6.12 Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores (MEPCS).....	113
6.13 Conclusiones.....	116

Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	117
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	117
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	117
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	126
7.4 Estructura del Banano Orgánico en el Perú.....	128
7.5 Medio Ambiente, Ecológica, y Responsabilidad Social.....	129
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	130
7.7 Gestión del Cambio.....	131
7.8 Conclusiones.....	132
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	133
8.1 Perspectiva de Control.....	133
8.1.1 Aprendizaje Interno.....	133
8.1.2 Procesos.....	133
8.1.3 Clientes.....	133
8.1.4 Financiera.....	134
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	134
8.3 Conclusiones.....	134
Capítulo IX: Competitividad del Banano Orgánico en el Perú.....	136
9.1 Análisis Competitivo del Banano Orgánico en el Perú.....	136
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Banano Orgánico en el Perú.....	137
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Banano Orgánico del Perú.....	138
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres para el Banano Orgánico en el Perú.....	138
9.5 Conclusiones.....	140

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	141
10.1 Plan Estratégico Integral del Banano Orgánico del Perú.....	141
10.2 Conclusiones Finales.....	141
10.3 Recomendaciones Finales.....	144
10.4 Futuro del Banano Orgánico en el Perú.....	145
Referencias.....	147
Apéndice A: Entrevista a Central Piurana de Asociaciones de Pequeños	
Productores de Banano Orgánico (CEPIBO).....	156
Apéndice B: Entrevista a la Asociación de Pequeños Productores de Banano	
Orgánico Samán y Anexos (APPBOSA).....	188



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Tipos de Superficie en la Producción Orgánica Nacional, Año 2014.....</i>	5
Tabla 2.	<i>Producción Orgánica Nacional, Año 2014.....</i>	7
Tabla 3.	<i>Principales Mercados para los Productos Orgánicos Peruanos.....</i>	7
Tabla 4.	<i>Información del Valor Nutricional en 100g de Banano Cavendish Valery.....</i>	11
Tabla 5.	<i>Producción, Venta y Área Cosechada Mundial de Banano Orgánico, Años 2008-2011.....</i>	11
Tabla 6.	<i>Demanda Internacional de Bananos y Plátanos (Importaciones).....</i>	14
Tabla 7.	<i>Superficie de Cultivo de Banano Orgánico en la Región Piura.....</i>	15
Tabla 8.	<i>Superficie de Cultivo de Banano Orgánico en la Región Lambayeque.....</i>	17
Tabla 9.	<i>Rendimiento del Cultivo de Banano y Plátano en Perú.....</i>	19
Tabla 10.	<i>Reporte de Exportaciones por País Destino 2015.....</i>	21
Tabla 11.	<i>Características de los Principales Sistemas de Certificación.....</i>	25
Tabla 12.	<i>Principales Asociaciones de Productores de Banano Orgánico.....</i>	28
Tabla 13.	<i>Matriz de Intereses Nacionales.....</i>	34
Tabla 14.	<i>Población del Perú, por Departamento al Año 2015.....</i>	36
Tabla 15.	<i>Factores Tecnológicos en el Perú, Año 2015.....</i>	38
Tabla 16.	<i>Competitividad del Perú, a Nivel de Cada Factor.....</i>	46
Tabla 17.	<i>Población del Perú con al Menos una Necesidad Básica Insatisfecha, en Porcentaje.....</i>	52
Tabla 18.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos del Banano Orgánico en el Perú.....</i>	55
Tabla 19.	<i>Exportación de Banano Orgánico de República Dominicana, en TM.....</i>	65
Tabla 20.	<i>Matriz Perfil Competitivo del Banano Orgánico en el Perú.....</i>	66
Tabla 21.	<i>Matriz Perfil Referencial del Banano Orgánico en el Perú.....</i>	67
Tabla 22.	<i>Producción de Banano Orgánico en el Perú.....</i>	75

Tabla 23.	<i>Criterios de Selección de Países de Destino de las Exportaciones.....</i>	78
Tabla 24.	<i>Cadena Productiva del Banano Orgánico en la Región Piura.....</i>	79
Tabla 25.	<i>Relación de Empresas Exportadoras de Banano Orgánico, Año 2014.....</i>	81
Tabla 26.	<i>Análisis Económico del Banano Orgánico.....</i>	85
Tabla 27.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos del Banano Orgánico en el Perú.....</i>	89
Tabla 28.	<i>Matriz de Intereses Internos del Banano Orgánico (MIO).....</i>	97
Tabla 29.	<i>Matriz FODA del Banano Orgánico en el Perú.....</i>	100
Tabla 30.	<i>Matriz PEYEA del Banano Orgánico en el Perú.....</i>	101
Tabla 31.	<i>Evaluación de Exportaciones Mundiales de Banano Orgánico (TM).....</i>	103
Tabla 32.	<i>Matriz de Decisión Estratégica del Banano Orgánico en el Perú.....</i>	108
Tabla 33.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Banano Orgánico en el Perú.....</i>	110
Tabla 34.	<i>Matriz Rumelt del Banano Orgánico en el Perú.....</i>	111
Tabla 35.	<i>Matriz de Ética del Banano Orgánico en el Perú.....</i>	111
Tabla 36.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo.....</i>	114
Tabla 37.	<i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....</i>	115
Tabla 38.	<i>Objetivos de Corto Plazo del Banano Orgánico en el Perú.....</i>	118
Tabla 39.	<i>Recursos Asignados a cada OCP Correspondientes al OLP1.....</i>	119
Tabla 40.	<i>Recursos Asignados a cada OCP Correspondientes al OLP2.....</i>	121
Tabla 41.	<i>Recursos Asignados a cada OCP Correspondientes al OLP3.....</i>	123
Tabla 42.	<i>Recursos Asignados a cada OCP Correspondientes al OLP4.....</i>	125
Tabla 43.	<i>Políticas para cada Estrategia.....</i>	127
Tabla 44.	<i>Tablero de Control Balanceado.....</i>	135
Tabla 45.	<i>Plan Estratégico Integral para el Banano Orgánico en el Perú.....</i>	142
Tabla 46.	<i>Situación Actual vs. Situación Futura del Banano Orgánico en el Perú.....</i>	146

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Distribución de la superficie orgánica mundial.....	4
<i>Figura 2.</i>	Los 10 países con los mayores mercados para productos orgánicos a nivel mundial 2013.....	4
<i>Figura 3.</i>	Los 10 países con los más altos consumos per cápita 2013.....	5
<i>Figura 4.</i>	Comportamiento de los cinco principales mercados de productos orgánicos peruanos.....	8
<i>Figura 5.</i>	Distribución de productos orgánicos exportados por Perú, según continente, año 2014.....	8
<i>Figura 6.</i>	Producción de Banano Orgánico por país, 2011.....	12
<i>Figura 7.</i>	Distribución de la producción de Banano Orgánico, por mes y región, año 2014.....	18
<i>Figura 8.</i>	Exportación de banano fresco cavendish.....	20
<i>Figura 9.</i>	Exportación de banano en FOB US\$ miles.....	21
<i>Figura 10.</i>	Cadena agro-productiva de Banano Orgánico del Perú.....	23
<i>Figura 11.</i>	Impacto del Comercio Justo en los productores de Banano Orgánico	26
<i>Figura 12.</i>	Proceso de asociatividad.....	28
<i>Figura 13.</i>	Intereses nacionales del Perú.....	34
<i>Figura 14.</i>	Ubicación del Perú en el mundo.....	36
<i>Figura 15.</i>	Variación anual porcentual del Producto Bruto Interno del Perú, 2000 a 2015..	37
<i>Figura 16.</i>	Variación anual porcentual de la demanda interna y el consumo, 2010 a 2015..	46
<i>Figura 17.</i>	Principales importadores del Banano Orgánico del 2014.....	58
<i>Figura 18.</i>	Precio internacional del banano.....	59
<i>Figura 19.</i>	Producción mundial de banano	74

<i>Figura 20.</i> Matriz de PEYEA del Banano Orgánico en el Perú.....	102
<i>Figura 21.</i> Matriz BCG para el Banano Orgánico en el Perú.....	104
<i>Figura 22.</i> Matriz Interna – Externa del Banano Orgánico en el Perú.....	105
<i>Figura 23.</i> Matriz Gran Estrategia del Banano Orgánico en el Perú.....	107
<i>Figura 24.</i> Estructura organizacional actual de la cadena productiva de la industria de Banano Orgánico del Perú.....	128
<i>Figura 25.</i> Estructura organizacional propuesta para el sector agrícola del Banano Orgánico del Perú.....	129



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

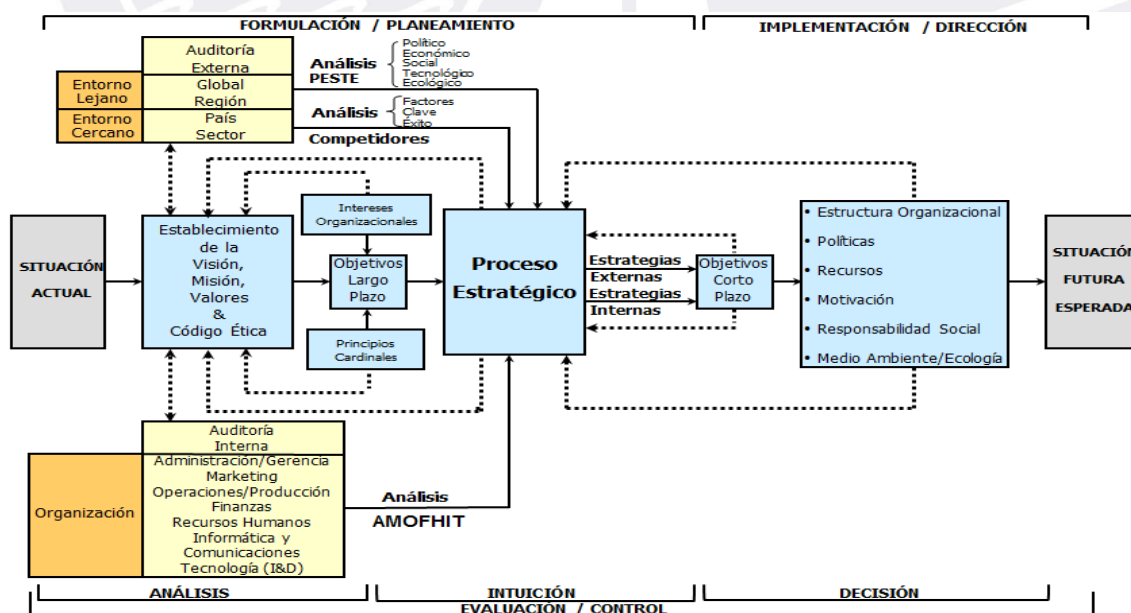


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 10), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

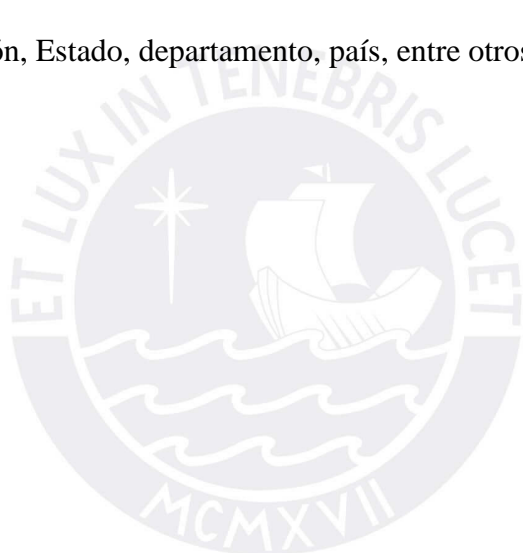
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General del Banano Orgánico del Perú

1.1 Situación General

Actualmente, el consumo mundial de productos agrícolas orgánicos está aumentando rápidamente por el alto valor nutricional que estos poseen. Esto se debe a que sus procesos agrícolas son limpios; es decir, no utilizan insumos dañinos para la salud de las personas o de cualquier otro elemento del medio ambiente donde se desarrollan. La Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM, 2009) definió este tipo de agricultura como un sistema de producción que mantiene la salud de los suelos, los ecosistemas y las personas. Así pues, este sistema se basa en los procesos ecológicos, la biodiversidad y los ciclos adaptados a las condiciones laborales, en lugar de la utilización de insumos con efectos adversos.

El Perú tiene un gran potencial orgánico por ser megadiverso y poseer condiciones agroecológicas favorables para la producción orgánica. Existen productos nativos de las tres regiones muy apropiados para la exportación; entre estos, se puede mencionar los siguientes: (a) cereales, granos, tuberosas y raíces andinas, tal como la maca (*Lepidium peruvianum*); (b) frutos silvestres nativos de la Amazonía como el aguaje (*Mauritia flexuosa*), camu camu (*Myrciaria dubia*) o sacha inchi (*Plukenetia volubilis*); y (c) frutos cultivados principalmente en la costa (banano, palto y cítricos). Todos estos productos, en conjunto, constituyen una importante oferta exportable orgánica, que cumplen con los requisitos de certificación (Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA], 2015b). Gracias a este potencial, la exportación de los productos orgánicos del Perú ha crecido en los últimos años.

Una buena nutrición es esencial para mantener la salud y prevenir enfermedades, lo cual ha promovido la institucionalización de los alimentos orgánicos. Estos cumplen un rol esencial en la promoción de la salud humana por ser altamente nutritivos y tener bajos niveles de residuos tóxicos o ninguno (IFOAM, 2009). Entre las principales instituciones a nivel

internacional que incentivan la agricultura orgánica, se puede mencionar a la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM), así como al Instituto de Investigación de Agricultura Orgánica (FiBL).

IFOAM es una organización cuya misión es liderar, unir y apoyar al movimiento orgánico en toda su diversidad. Cuenta con cerca de 800 organizaciones afiliadas en más de 100 países que pertenecen a diversos sectores de la cadena de valor de la producción orgánica; entre ellas, figuran (a) instituciones gubernamentales, (b) instituciones no gubernamentales, (c) compañías y (d) certificadoras. Los afiliados se reúnen cada tres años en una Asamblea General para trazar la dirección estratégica de la organización de forma democrática. De igual forma, estos también se unen a los comités oficiales y grupos de trabajo para el desarrollo de normas o la facilitación de la agricultura orgánica en los países en desarrollo. Las decisiones tomadas al interior de IFOAM tienen un impacto directo en la manera en que la agricultura orgánica es practicada en el mundo y en la forma en que las políticas nacionales e internacionales son desarrolladas e implementadas (IFOAM, 2016).

El Instituto de Investigación de Agricultura Orgánica (FiBL) es una de las principales instituciones mundiales de investigación sobre agricultura ecológica en el contexto de la sostenibilidad. Tiene su sede en Suiza y filiales en Alemania y Austria. Además, trabaja en estrecha colaboración con IFOAM y otras organizaciones internacionales. El FiBL cuenta con personal altamente competente y con experiencia en el manejo orgánico del suelo, producción vegetal, salud animal integral, etología animal y cría de animales orgánica; en socioeconomía, en el análisis global del mercado de productos orgánicos y en el procesamiento de alimentos orgánicos y la producción (FiBL, 2015).

Junto con la investigación práctica, FiBL otorga alta prioridad a la transferencia de conocimientos hacia la práctica agrícola por medio del asesoramiento, cursos de formación e informes de expertos. Esto puede realizarse a través de diversos medios de difusión, que

incluyen revistas, folletos técnicos, libros de referencia, videos y conexión a Internet.

Asimismo, numerosos proyectos FiBL en Europa del Este, India, América Latina y África promueven el desarrollo de los servicios de investigación orgánica, así como el asesoramiento y la certificación (FiBL, 2015).

Según el FiBL (2015), en su informe titulado *El mundo de la agricultura orgánica - Estadísticas y tendencias 2015*, el mercado mundial de alimentos orgánicos, durante el año 2014, llegó a US\$ 80,000 millones, lo que equivale a € 60,000 millones. De acuerdo con este informe, los principales mercados son los siguientes: (a) Estados Unidos con € 27.1 mil millones, (b) Alemania con € 7.9 mil millones, (c) Francia con € 4.8 mil millones, y (d) China con € 3.7 mil millones. En el año 2014, Suecia experimentó un crecimiento sin precedentes en el mercado de productos orgánicos: logró un aumento de más del 40%.

Para finales del 2014, un total de 43.7 millones de hectáreas de cultivos y pastoreo eran manejadas orgánicamente, lo que representó un crecimiento de casi 0.5 millones de hectáreas con relación al año anterior. Australia es el país con la mayor superficie agrícola orgánica con 17.2 millones de hectáreas; de estas, el 97% de superficie es utilizada para el pastoreo. A este país, le siguen Argentina, con 3.1 millones de hectáreas, y los Estados Unidos de América, con 2.2 millones. Asimismo, el 40% de la superficie agrícola orgánica global se encuentra en Oceanía, que agrupa 17.3 millones de hectáreas; seguida por Europa, que representa el 27%, con 11.6 millones de hectáreas; y América Latina, que equivale al 15%, con 6.8 millones de hectáreas (FiBL, 2015). Esta distribución se aprecia en la Figura 1.

De igual forma, 2.3 millones de productores orgánicos fueron registrados en el 2014. Así como en años anteriores, los países con mayor número de productores fueron los siguientes: (a) India, con 650,000; (b) Uganda, con 190,552; y (c) México, con 169,703. En relación con el cultivo de Banano Orgánico, para el año 2014, se registró el uso de 60,617 hectáreas a nivel mundial (FiBL, 2015).

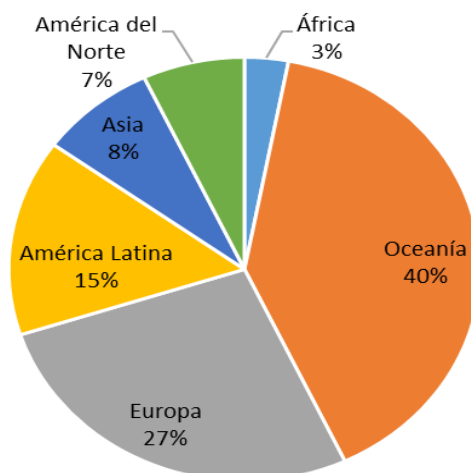


Figura 1. Distribución de la superficie orgánica mundial. Tomado de *El mundo de la agricultura orgánica - Estadísticas y tendencias 2015* (p. 36), por el Instituto de Investigación de Agricultura Orgánica (FiBL), 2015, Ginebra, Suiza: ITC.

La agricultura orgánica continua con una tendencia positiva, pues la demanda del consumidor es cada vez mayor, y esto se refleja en el crecimiento significativo del mercado. Por ejemplo, en los Estados Unidos, alcanzó una tasa del 11%; este es el mayor mercado de productos orgánicos a nivel mundial. La Figura 2 muestra los 10 principales países con el mayor mercado para alimentos orgánicos (FiBL, 2015). Los países de Europa, así como Estados Unidos, presentan los índices más altos de consumo per cápita en el mundo. De estos, Suiza ostenta los más elevados, puesto que sus habitantes consumen € 221 por año (ver Figura 3).

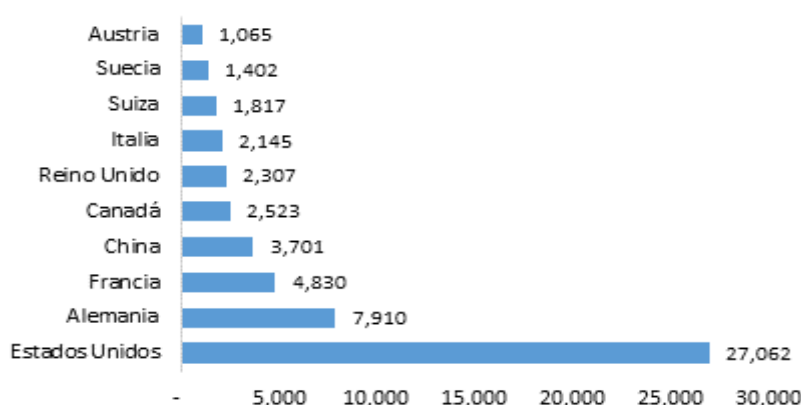


Figura 2. Los 10 países con los mayores mercados para productos orgánicos a nivel mundial 2013 en millones de euros (€). Tomado de *El mundo de la agricultura orgánica - Estadísticas y tendencias 2015* (p. 63), por el Instituto de Investigación de Agricultura Orgánica (FiBL), 2015, Ginebra, Suiza: ITC.

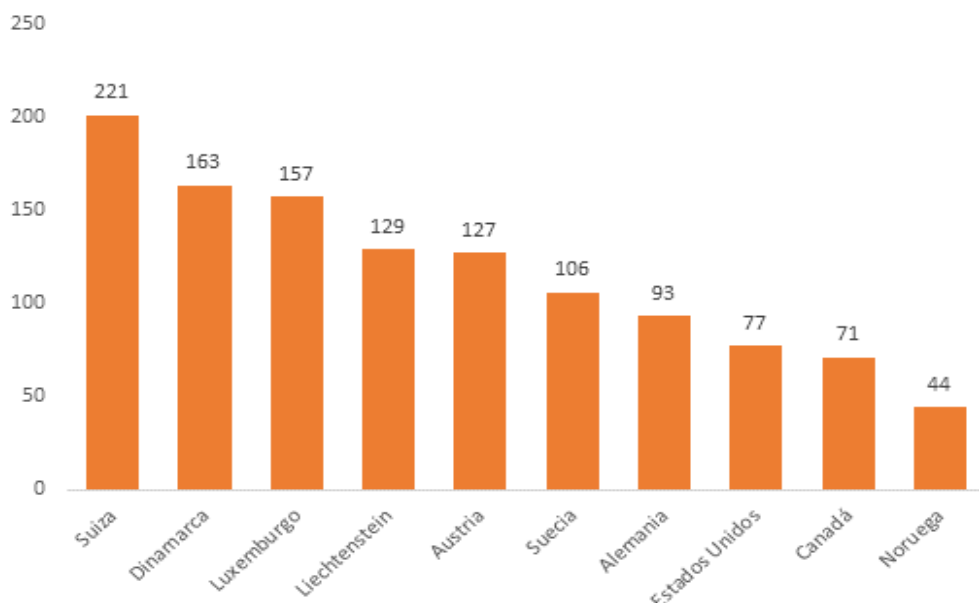


Figura 3. Los 10 países con los más altos consumos per cápita 2013 en euros (€) por año. Tomado de El mundo de la agricultura orgánica - Estadísticas y tendencias 2015 (p. 64), por el Instituto de Investigación de Agricultura Orgánica (FiBL), 2015, Ginebra, Suiza: ITC.

En el año 2014, la superficie con certificación orgánica en el Perú creció en un 43.5% con respecto al año previo; de ese modo, alcanzó una superficie de 331,287 hectáreas (SENASA, 2015b). Mientras tanto, la superficie total con manejo orgánico decreció principalmente debido al uso de plaguicidas por parte de los agricultores orgánicos, quienes querían evitar mayores pérdidas ocasionadas por la Roya amarilla y la Mancha roja, plagas que atacaron cultivos durante los últimos años. Esto ha causado que la certificación sea retirada al detectar plaguicidas en los productos agrícolas durante los procesos de exportación (ver Tabla 1).

Tabla 1

Tipos de Superficie en la Producción Orgánica Nacional, Año 2014

Superficie (ha)	2013	2014
En proceso de transición	277,979.21	155,315.26
Con certificación orgánica	230,936.23	331,286.58
Total con manejo orgánico	508,915.43	486,601.84

Nota. Adaptado de *Informe anual 2014*, por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), 2015b, Lima, Perú: Autor.

La superficie para la producción orgánica se divide en tres tipos: (a) superficie en proceso de transición, (b) superficie con certificación orgánica, y (c) superficie total con manejo orgánico. A continuación se explica cada una de estas.

- Superficie en proceso de transición: El proceso de conversión del sistema convencional a orgánico de los cultivos comprende desde el momento en que se deja de usar productos prohibidos y se emplean las técnicas de la producción orgánica hasta lograr la certificación correspondiente.
- Superficie con certificación orgánica: Es la superficie de cultivos que ha sido certificada como orgánica luego de haber pasado satisfactoriamente por el periodo de transición.
- Superficie total con manejo orgánico: Comprende la suma de las áreas en transición y con certificación orgánica.

La producción orgánica nacional, durante el 2014, se desarrolló en 23 departamentos; esta se distribuye tal como se aprecia más adelante en la Tabla 2. En total, fueron 604 los operadores que realizaron actividades, los cuales agrupan a más de 65,000 productores. Asimismo, el departamento de San Martín concentró el mayor número de productores con 11,371; mientras que en Madre de Dios, se reportaron 155,219 hectáreas certificadas para recolección silvestre. En cambio, los departamentos de Junín y San Martín son los que presentan las mayores áreas orgánicas certificadas, con 38,734 y 27,181 hectáreas respectivamente (SENASA, 2015a).

En los últimos años, las exportaciones nacionales de productos orgánicos han crecido a ritmo sostenido. Según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ, 2015), el valor total de las exportaciones de productos orgánicos, en el año 2014, fue de US\$ 339 millones, lo que implica un crecimiento del 53% con respecto al año 2013. Los productos se exportaron a 55 mercados de destino, de los cuales los cinco

principales fueron los siguientes: (a) Estados Unidos, (b) Holanda, (c) Alemania, (d) Bélgica, e (e) Italia. Esto puede observarse en la Tabla 3.

Tabla 2

Producción Orgánica Nacional, Año 2014

Departamento	Número de Operadores	Número de Productores	Área (ha)		Área total (ha)
			Transición	Orgánica	
Amazonas	18	2,687	2,818.35	4,945.93	7,764.28
Ancash	5	45	13.42	349.07	362.49
Apurímac	6	1,727	491.53	3,812.70	4,304.23
Arequipa	30	1,338	437.38	9,315.18	9,752.56
Ayacucho	18	3,036	3,075.90	7,921.45	10,997.35
Cajamarca	29	4,686	14,863.80	12,564.19	27,427.99
Cusco	40	6,051	8,613.02	17,692.39	26,305.41
Huancavelica	2	25	27.45	27.99	55.44
Huánuco	11	3,389	9,699.35	10,974.24	20,673.59
Ica	21	68	116.73	515.65	632.38
Junín	76	11,068	15,866.36	38,733.79	54,600.15
La Libertad	6	66	61.07	47.25	108.32
Lambayeque	19	1,413	1,050.43	2,927.01	3,977.44
Lima	196	4,177	6,171.64	15,060.88	21,232.52
Loreto	4	296	0.00	1,607.84	1,607.84
Madre de Dios	2	263	68,370.66	155,219.28	223,589.94
Moquegua	0	0	0.00	0.00	0.00
Pasco	9	350	554.80	1,814.09	2,368.89
Piura	96	7,452	2,142.19	9,685.86	11,828.05
Puno	20	5,076	2,708.21	7,998.86	10,707.07
San Martín	56	11,371	15,217.49	27,181.24	42,398.73
Tacna	1	0	129.35	0.00	129.35
Tumbes	5	256	103.63	433.19	536.82
Ucayali	9	549	2,782.50	2,458.50	5,241.00
Total	604*	65,389	155,315.26	331,286.58	486,601.84

Nota. Adaptado de *Estadísticas de producción orgánica nacional 2014* (p. 1), por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), 2015a, Lima, Perú: Autor.

Tabla 3

Principales Mercados para los Productos Orgánicos Peruanos

País	Principales Productos Orgánicos	Valor FOB (US\$) millones
Estados Unidos	Banano, quinua, café, maca	110
Países Bajos	Banano, quinua, cacao, jengibre	79
Alemania	Café, banano, quinua	55
Bélgica	Cacao, banano, café	20
Italia	Cacao, quinua	17

Nota. Adaptado de *Informe anual 2014. Desarrollo agroexportador del Perú* (pp. 210-212), por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2015, Lima, Perú: Autor.

En el año 2014, el Banano Orgánico fue el principal producto orgánico exportado por el Perú; con un total exportado de US\$ 119 millones, lo que representó el 34% del total de las

exportaciones, y también mostró un crecimiento anualizado del 34%. De acuerdo con J. Socola (comunicación personal, 08 de julio, 2016), el principal incentivo para producir orgánicamente es el mayor precio de mercado, lo que genera más rentabilidad para los agricultores. De igual manera, es imprescindible contar con certificaciones. En la Figura 4, se muestra el comportamiento, desde el año 2010, de los cinco principales mercados de productos orgánicos peruanos. Luego, en la Figura 5, se muestra cómo se distribuyeron las exportaciones de productos orgánicos por continente de destino.

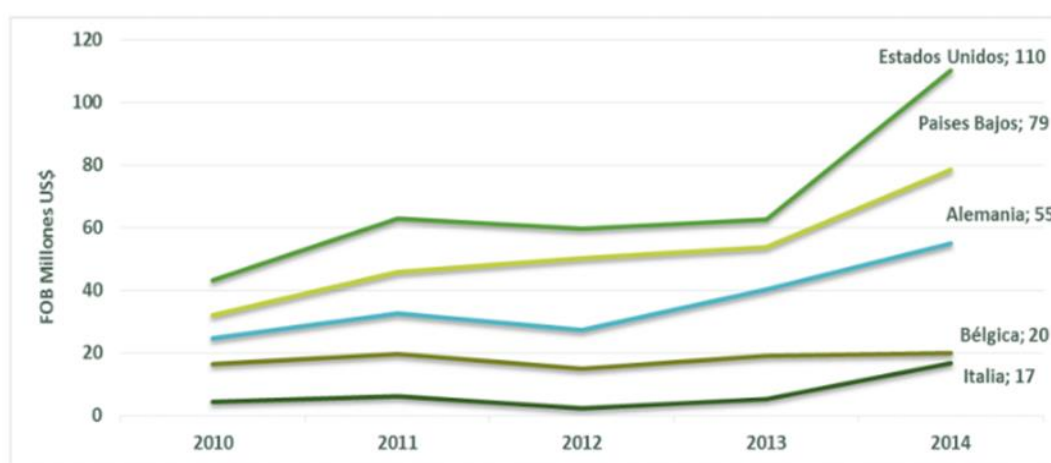


Figura 4. Comportamiento de los cinco principales mercados de productos orgánicos peruanos. Tomado de *Informe anual 2014: Desarrollo agroexportador del Perú* (p. 211), por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2015, Lima, Perú: Autor.

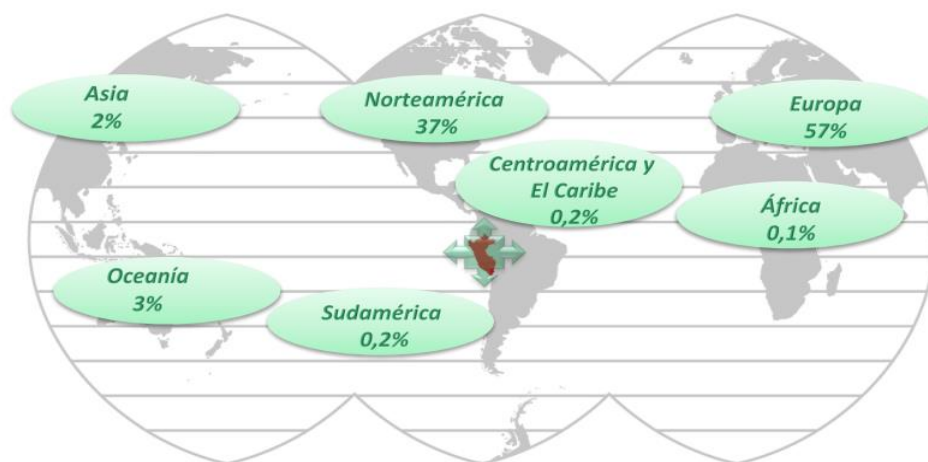


Figura 5. Distribución de productos orgánicos exportados por Perú, según continente, año 2014. Tomado de *Informe anual 2014: Desarrollo agroexportador del Perú* (p. 210), por PROMPERÚ, 2015, Lima, Perú: Autor.

El banano es un fruto de origen asiático, cuyo consumo se ha difundido por todo el mundo. Se cultiva en todas las regiones tropicales durante todo el año y tiene una importancia fundamental para las economías de muchos países en desarrollo. En términos de valor bruto, el banano es el cuarto cultivo alimentario más importante del mundo, después del arroz, el trigo y el maíz. La mayor parte de su producción se orienta al autoconsumo, mientras que una tasa muy pequeña se destina al comercio exterior. Asimismo, sus clientes más importantes son los países ubicados por encima de los 30° de latitud norte y por debajo de los 30° de latitud sur. Es la fruta fresca más exportada del mundo en cuanto a volumen y valor (Galantini, Romero, Urrego, & Castro, 2014).

El banano es, ante todo, un cultivo de las zonas bajas de los trópicos húmedos, que son áreas caracterizadas por estar situadas a menos de 10° de latitud y de 100 m de altitud, con una temperatura mínima media no inferior a 19°C y una precipitación mensual superior a 100 mm. En los trópicos húmedos, la temperatura media se encuentra, generalmente en todo el año, dentro del óptimo clima de crecimiento; es decir, se sitúa entre 22°C y 31°C. En consecuencia, no existe riesgo de estrés por la evaporación en la planta; tampoco se presentan heladas ni es necesario el riego para mejorar la producción (Galantini et al., 2014).

Las plantas de banano se reproducen asexualmente, brotando vástagos desde un tallo subterráneo. Los brotes tienen un crecimiento energético y pueden producir un racimo maduro en menos de un año. Los vástagos siguen brotando de una única mata año tras año, lo que hace de los bananos un cultivo perenne, de ahí que pueden cosecharse durante todos los meses del año (Galantini et al., 2014). El Banano Orgánico, a diferencia del plátano convencional, se cultiva sin pesticidas y con métodos tradicionales agrícolas que presentan escasos aditivos. La transición de un cultivo convencional a orgánico puede durar entre uno a tres años por el cambio de manejo agronómico (Aponte, Gómez, & Montoya, 2011).

En Perú, el Banano Orgánico, al desarrollarse en un trópico seco sin lluvias, no presenta Sigatoka negra, enfermedad que ataca este tipo de cultivo y afecta la producción nacional. Además, se ha desarrollado una investigación para combatir otras plagas, por ejemplo, la mancha roja (R. Garrido, comunicación personal, 08 de julio, 2016). Las zonas con mayor desarrollo y producción son los departamentos de Piura, Tumbes y Lambayeque, cuya producción se enfoca en bananos del tipo *Cavendish valery*, fruta que se exporta en estado fresco, bajo la partida arancelaria vigente 0803.90.11.00.

El banano maduro es un alimento muy digestivo, pues favorece la secreción de jugos gástricos; por lo tanto, es empleado en las dietas de personas afectadas por trastornos intestinales y en la de niños de corta edad. Tiene un elevado valor energético: provee 1.1 a 2.7 kcal por cada 100 g, presenta un alto contenido de vitaminas B y C (como el tomate o la naranja), así como numerosas sales minerales (hierro, fósforo, potasio y calcio) (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2014). La composición nutricional del Banano Orgánico *Cavendish valery* por cada 100 gramos de fruta se muestra más adelante en la Tabla 4.

El banano es exportado para ser consumido como fruta fresca, pero además existen otras formas de utilización: (a) para la fabricación de almidón y harina; (b) para uso alimentario e industrial (como pulpa de banano para la elaboración de alimentos infantiles, como jugo de banano clarificado y como bananos deshidratados o *snack*); y (c) para utilizar partes de la planta y del fruto como materia prima en la fabricación de papel y de alcohol, a partir de los desechos fibrosos (Huamán, 2005).

Los bananos orgánicos han estado en el mercado desde hace más de dos décadas, pero el crecimiento ha sido especialmente fuerte desde principios de la década del 2000. A partir de 2011, se produjeron más de 786,931 toneladas métricas de bananos orgánicos, lo que representa el 1% de la producción mundial. Durante el mismo año, 488,073 toneladas

métricas de banano fueron vendidas como orgánicas, lo que representó el 3% de las exportaciones mundiales, tal como se muestra en la Tabla 5. De acuerdo con R. Garrido (comunicación personal, 08 de julio, 2016), se espera un crecimiento continuo durante los próximos años, como consecuencia de una mayor demanda en el mercado.

Tabla 4

Información del Valor Nutricional en 100g de Banano Cavendish Valery

Compuesto		Valor
Agua (g)		75.7
Proteínas (g)		1.1
Lípidos (g)		0.2
Carbohidratos	Total (g)	22.2
	Fibras (g)	0.6
	A (UI)	190
	B1 (mg)	0.05
	B2 (mg)	0.06
Vitaminas	B6 (mg)	0.32
	Ácido nicotínico (mg)	0.6
	Ácido pantoténico (mg)	0.2
	C (mg)	10
	Ácido málico (mg)	500
	Ácido cítrico (mg)	150
	Ácido oxálico (mg)	6.4
	Sodio (mg)	1
	Potasio (mg)	420
	Calcio (mg)	8
Otros compuestos	Magnesio (mg)	31
	Manganeso (mg)	0.64
	Hierro (mg)	0.7
	Cobre (mg)	0.2
	Fósforo (mg)	28
	Azufre (mg)	12
	Cloro (mg)	125
	Calorías (kcal)	85

Nota. Adaptado de *El cultivo del plátano* (pp. 1-2), por InfoAgro, s.f., Madrid, España: Autor.

Tabla 5

Producción, Venta y Área Cosechada Mundial de Banano Orgánico, Años 2008 - 2011

Año	Producción (t)	Ventas (t)	Área cosechada (ha)
2008	734,015	484,060	40,628
2009	815,350	482,559	43,280
2010	766,453	449,868	39,852
2011	786,931	488,073	42,939

Nota. Tomado de *The State of Sustainability Initiatives Review 2014* (p. 110), por J. Potts et al., 2014, Winnipeg, Canadá: International Institute for Sustainable Development.

Los bananos orgánicos certificados se cultivan en todo el mundo; no obstante, presentan una concentración particular en Asia y América Latina (ver Figura 6). Al respecto, República Dominicana abastece el 29%, Ecuador provee un 25% y Perú atiende el 15% del mercado. En conjunto, esta distribución llega a representar casi las tres cuartas partes de la producción mundial de Banano Orgánico (Potts et al., 2014). En América Latina, las exportaciones de Banano Orgánico se iniciaron en Honduras en 1997, y su crecimiento ha sido exponencial con la entrada en el mercado de República Dominicana, Ecuador, Perú y Colombia. Es importante tener en consideración que este es un mercado de apenas el 3% del mercado mundial de banano, lo que equivale a 24 millones de cajas. Por ende, con pequeñas cantidades de sobreoferta, los precios caerían abruptamente, tal como sucedió en el año 2009 con la entrada de Colombia al mercado (Soto, 2011).

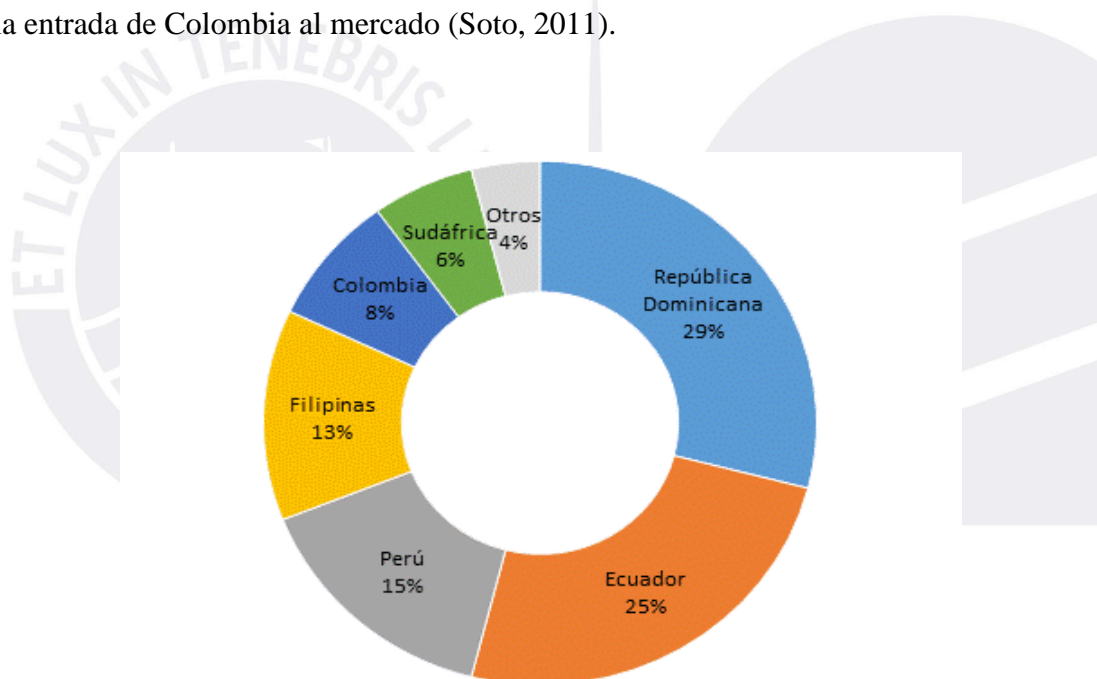


Figura 6. Producción de Banano Orgánico por país, 2011. Tomado de *The State of Sustainability Initiatives Review 2014* (p. 105), por J. Potts et al., 2014, Winnipeg, Canadá: International Institute for Sustainable Development.

Es importante señalar que, en los últimos años, se viene desarrollando el *Fairtrade* o también llamado Comercio Justo. Países demandantes como Reino Unido, Suiza y Bélgica exigen a los exportadores cumplir con esta certificación, que indica que han sido producidos

en organizaciones de pequeños productores o en plantaciones que cumplen con criterios sociales y medioambientales estrictos. Los productores de bananos certificados *Fairtrade* tienen garantizado un precio mínimo que les permite cubrir sus costos de producción sostenible y, adicionalmente, una prima por comercio justo que asciende a US\$ 1 por cada caja de bananos (cada caja contiene 18.14 kilos), con el fin de que este adicional sea invertido en proyectos dentro de las comunidades de las zonas productoras (Fairtrade, s.f.). Esta certificación es independiente a la que garantiza que se trata de un producto orgánico.

El diferencial de precios entre el banano convencional y el orgánico en el mercado de los Estados Unidos es de US\$ 0.34 por kilogramo, ya que el precio convencional es de US\$ 1.04 por kg y el del orgánico es de US\$ 1.38. En promedio, se puede decir que entre el banano convencional y el orgánico existe una diferencia de precios del 33%, lo que conforma un aliciente para el productor orgánico (Soto, 2011). Esta diferencia constituye el principal incentivo para certificarse, tanto en producción orgánica como en *Fairtrade* (J. Socola, comunicación personal, 08 de julio, 2016).

El mercado internacional de bananos y plátanos mantiene una tendencia de crecimiento positiva, tal como se aprecia en la Tabla 6. Según el International Trade Centre (ITC, 2015), los países desarrollados son los que importan la mayor parte de bananos y plátanos en general. Entre estos figuran los siguientes: (a) Estados Unidos, con 14.8%; (b) Bélgica, que adquiere el 10.9%; (c) Alemania, con el 7.7%; (d) Rusia, que importa el 6.8%; y (e) Reino Unido, con 5.8%. De este mercado, alrededor del 3% corresponde al Banano Orgánico que, debido a la rentabilidad que representa este producto frente al convencional para los productores y al creciente consumo en los países desarrollados, tiene el potencial para crecer en el mercado internacional.

La producción del Banano Orgánico en el Perú se inició en el año 1998, con el acuerdo entre el Ministerio de Agricultura y la Red Internacional para el Mejoramiento del

Banano y el Plátano (INIBAP). Con este acuerdo, se promovió el cambio de tierras para el cultivo convencional en tierras para el cultivo orgánico certificado para exportación en la región norte del Perú. Para este fin, se priorizaron las zonas de Tumbes y Piura. Este acuerdo se encuentra alineado con la conservación del medio ambiente y la sostenibilidad. Debido a esta gran iniciativa, en el año 2000, fueron certificadas 2,010 hectáreas para el cultivo de productos orgánicos (Galantini et al., 2014).

Tabla 6

Demanda Internacional de Bananos y Plátanos (Importaciones)

	2012	2013	2014
Volumen (miles de toneladas)	16,670	17,896	18,887
Valor (millones de US\$)	11,414	12,538	13,397

Nota. Tomado de *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas*, por International Trade Centre, 2015. Ginebra, Suiza: Trade Map.

Actualmente, en el Perú, existen más de 6,500 hectáreas certificadas en la producción de Banano Orgánico. Según Galantini et al., (2014), las principales zonas de producción se encuentran en (a) Tumbes (13%), (b) Piura (81%), (c) Lambayeque (4%) y (d) La Libertad (2%); estos dos últimos con menor extensión. Asimismo, se observa una tendencia de crecimiento; por ello, se estima que, en el mediano plazo, Perú será uno de los principales países exportadores de Banano Orgánico a nivel mundial. Este crecimiento podría impactar en las condiciones productivas y de sanidad. Sin embargo, no se podría contar con una productividad sostenible por las siguientes razones: (a) variedades con limitaciones productivas, (b) baja densidad, (c) deficiencia de nutrientes en el suelo y en las plantas, (d) uso de hijuelos infectados, (e) falta de implementación de paquetes tecnológicos, entre otros (Vegas, 2013).

En la región de Piura, se encuentra la principal zona de agroexportación de Banano Orgánico. Su principal desarrollo se ubica en el Valle del Chira (ver Tabla 7). En esta zona, existen diversas organizaciones de productores, las cuales, en algunos casos, exportan

directamente sus productos, en tanto que otras se encuentran a cargo de empresas extranjeras que dirigen la exportación al mercado americano y europeo. Es importante resaltar que las tierras, principalmente de Sullana, son adecuadas para la siembra del banano por tener un clima tropical y húmedo y, sobre todo, por la ausencia de Sigatoka negra. Específicamente, las zonas productoras dentro de Sullana son Querecotillo y Salitral, que se encuentran ubicadas al margen derecho del río Chira (Fairlie, 2008).

Tabla 7

Superficie de Cultivo de Banano Orgánico en la Región Piura

Asociaciones	Valle	Número de organizaciones	Número de productores	Área (ha)
Central Piurana de Asociaciones de Pequeño Orgánico - CEPIBO				
Red de Productores de Banano Orgánico Comercio Justo - REPEBAN	Valle Chira	27	5,882	4,790.80
Central de Asociaciones Bananeras de Sullana - ASOBAN				
Central de Bananeros del Norte - CENBANOR				
Asociación de Productores de Banano, Cacao Orgánico y otros cultivos agrarios - ASPROBO	Valle Alto Piura	1	53	136.00
Asociación de Productores de Banano Orgánico del Valle de San Lorenzo	Valle San Lorenzo	1	55	255.00
Asociación de pequeños Productores Agropecuarios Tunape Grande la Unión - Piura.	Valle Medio y Bajo Piura	2	72	47.42
Asociación de pequeños Productores Agropecuarios San Juan de Simbila.				
Total			6,062	5,229.22

Nota. Adaptado de *Estado situacional e importancia del banano orgánico en la región Piura* (pp. 16-25), por A. García, 2013, Piura, Perú: Gobierno Regional Piura.

La región Tumbes también es una zona bananera, específicamente los distritos de Pampas de Hospital y San Jacinto. Hasta el 2006, la superficie certificada de estas zonas era de 763.7 ha. De la producción de Banano Orgánico que se realiza en la región, solo el 40% se exporta, en tanto que el 60% restante se destina para el mercado nacional con igual precio que el banano convencional (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2006).

Para el año 2014, el área cultivada de Banano Orgánico en Tumbes era de 1,043.7 hectáreas, lo que corresponde aproximadamente a un 13% del total de la superficie de la región (Piñares, 2014). En el año 2015, se agregaron 75 hectáreas para cultivo de Banano Orgánico, que estaban ubicadas en el Valle de Jequetepeque en la provincia de Pacasmayo y Chepén (Soto, 2015).

En la región de Lambayeque, a mediados de 1999, se fundó la Asociación de Pequeños Productores de Tongorrape (APPT), del distrito de Motupe. Esta asociación se encuentra conformada por agricultores que poseen parcelas pequeñas. Desde un inicio, la mayor limitante de los agricultores ha sido la carencia de agua. Por este motivo, se decidió formar una alianza con la Promotora de Agricultura Natural (PRONATUR), que ayudó en el incremento de su productividad y en la implementación de riego tecnificado. La APPT cuenta con una certificación orgánica para la producción de banano por parte de la autoridad coreana. Con ello, las asociaciones pueden exportar el producto a la República de Corea. Posteriormente, consiguieron la certificación Comercio Justo, la cual facilitó el ingreso al mercado de los Estados Unidos (APPT, s.f.).

La región de Lambayeque actualmente cuenta con un proyecto de irrigación que beneficiará a otros agricultores de la zona del Valle Viejo Olmos. Como se aprecia más adelante en la Tabla 8, estos agricultores se encuentran organizados en cuatro asociaciones: (a) la Asociación Agropecuaria La Juliana, (b) la Asociación Agrícola AGROIMPE, (c) la Asociación Agropecuaria Miguel Grau Seminario, y (d) la Asociación de Pequeños Productores de Tongorrape (APPT).

Con respecto a la producción del plátano y banano en general, esta se observa en la zona tropical, que corresponde a la selva amazónica y a la región Tumbes, con un 89.5% (130.5 mil hectáreas); mientras que el 10.5% se encuentra en áreas cultivadas de la costa peruana (15.2 mil hectáreas). En unidades productivas, el 85% de estas unidades se localiza

en la zona tropical (122,000), en tanto que el 15% restante se ubica en la costa peruana (21.5 mil). Piura es una de las principales regiones productoras del país. Así también, su producción se observa al norte, pero en menor cantidad. Por ejemplo, las regiones de Tumbes, La Libertad y Lambayeque, entre otras, sumaban una cantidad de 311 toneladas hasta el 2012. Para el año 2013, se estima que llegaron a 283 toneladas. En el año 2012, se presentó una caída del 9%, debido a problemas climatológicos y al ataque del Trips de mancha roja, que dañó al 40% del cultivo de la región en el Valle del Chira y del Alto Piura (Galantini et al., 2014).

Tabla 8

Superficie de Cultivo de Banano Orgánico en la Región Lambayeque

Nombre de asociaciones	Área (ha)	Distrito	Región
APPT	153.38	Motupe	Lambayeque
Asociación Miguel Grau Seminario La Mina Valle	42.50	Olmos	Lambayeque
Asociación Agropecuaria La Juliana	29.00	Olmos	Lambayeque
Asociación Agrícola AGROIMPE	29.00	Olmos	Lambayeque
Otros	100.50	Olmos	Lambayeque
Total	253.88		

Nota. Adaptado de *Competitividad, productividad y asociatividad del campo para la agroexportación en el Perú*, por J. Bernhard, 2013, Lima, Perú: PRONATUR; y de “Tres asociaciones de Olmos sembrarán banano orgánico,” por el Gobierno Regional de Lambayeque, 2015, *Noticias Gobierno Regional de Lambayeque* (<http://www.regionlambayeque.gob.pe/web/noticia/detalle/17212?pass=MTA1Nw>).

La producción del Banano Orgánico es constante durante todo el año. No obstante, se presentan mayores volúmenes entre los meses de febrero y mayo, así como menor producción de agosto a noviembre, tal como se observa en la Figura 7. En los últimos cinco años, la producción y exportación se ha incrementado en un 22%. En el año 2015, llegó a alcanzar los US\$ 144 millones, con un precio promedio en los Estados Unidos de US\$ 0.76 por kilo (Banana Export, 2016).

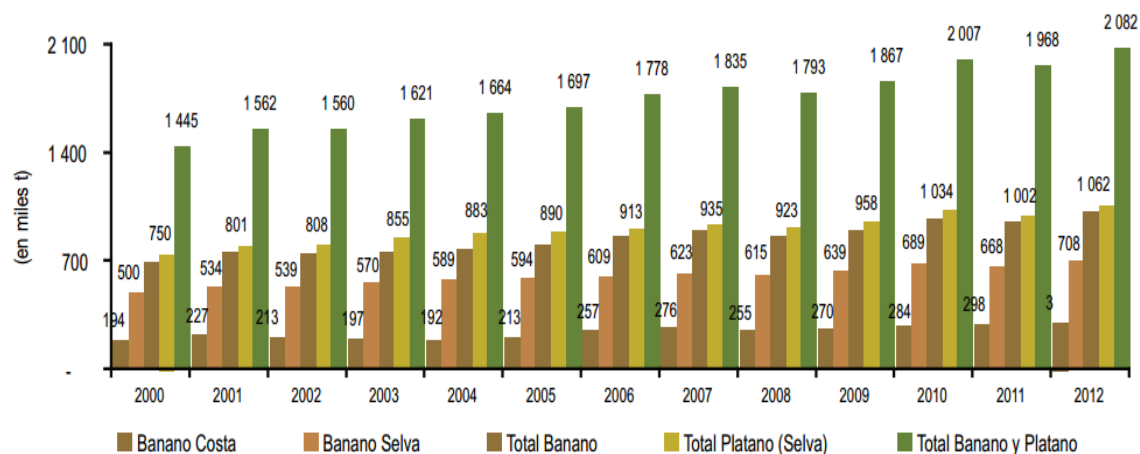


Figura 7. Distribución de la producción de banano orgánico, por mes y región, año 2014. Tomado de *El banano peruano: Producto estrella de exportación* (p. 46), por M. L. Galantini et al., 2014, Lima, Perú: MINAGRI.

Las zonas bananeras se concentran en Tumbes, Piura, Lambayeque y La Libertad, debido a la gran ventaja del clima, que no permite la proliferación de la Sigatoka negra. Esto se debe a que, al no presentarse lluvias, las condiciones de inocuidad del hongo desaparecen. Hasta el año 2016, se tenían aproximadamente 6,500 hectáreas destinadas para la exportación en la zona norte del Perú. Además, se estima un crecimiento en 1,000 hectáreas más en los próximos años. Para el 2015, se exportaron 190,000 TM, lo cual representó un valor de US\$ 144 millones FOB. Entre los países destino, se observa, en primer lugar, a Estados Unidos, seguido por Holanda, Alemania, Bélgica, Corea, Finlandia y Japón (“En Conferencia,” 2016).

Para el año 2015, del total de la superficie de banano cultivado en el país, solo el 4% era Banano Orgánico certificado de la variedad *Cavendish*, que se localiza en la zona norte del Perú; mientras el 96% restante corresponde al banano convencional, cuya producción se destina esencialmente al mercado interno. Actualmente, el banano se cultiva en 12 departamentos del Perú. Estos son los siguientes: (a) San Martín, (b) Loreto, (c) Ucayali, (d) Junín, (e) Huancayo, (f) Amazonas, (g) Piura, (h) Pasco, (i) Cajamarca, (j) Tumbes, (k) Cuzco, y (l) Madre de Dios (MINAGRI, 2015).

Según Galantini et al. (2014), el rendimiento promedio del cultivo de plátano y banano en el Perú es cercano al rendimiento promedio en el mundo. Desde el año 2010 hacia adelante, se ha ido cerrando esta diferencia. Para el 2012, el rendimiento en el Perú era de 13.25 TM/ha; mientras que a nivel mundial, ascendía a 13.76 TM/ha, lo cual muestra una pequeña diferencia de 3.7% (ver Tabla 9).

Tabla 9

Rendimiento del Cultivo de Banano y Plátano en Perú (Tonelada por Hectárea)

Años	Perú		Mundo	
	Promedio (P+B)	Plátano	Banano	Promedio (P+B)
2000	10.99	9.78	15.62	12.70
2001	12.05	9.6	16.08	12.84
2002	12.04	9.18	16.34	12.76
2003	11.98	9.08	16.45	12.77
2004	11.91	9.24	16.84	13.04
2005	11.97	9.14	17.26	13.20
2006	12.37	9.28	17.04	13.16
2007	12.41	9.25	16.81	13.03
2008	11.95	9.62	16.88	13.25
2009	11.93	10.39	17.18	13.79
2010	12.86	9.48	17.45	13.47
2011	13.24	9.73	17.29	13.51
2012	13.25	9.95	17.56	13.76
2013	13.46	N.D.	N.D.	N.D.

Nota. Tomado de *El banano peruano: Producto estrella de exportación* (p. 48), por M. L. Galantini et al., 2014, Lima, Perú: MINAGRI.

Actualmente, la producción de Banano Orgánico es exportada al mercado internacional, que tiene como principales destinos a Estados Unidos, Bélgica y Alemania, países cuya demanda sigue creciendo (MINCETUR, 2013). En el año 2000, no se lograba exportar por encima de las 9,000 TM. En años posteriores, se incrementó el volumen y valor de exportación del banano fresco. En la Figura 8, se puede apreciar la evolución de las exportaciones desde el año 2000 hasta el 2013 año tras año. De igual forma, en el 2009, se registraron 82,000 TM exportadas; mientras que en el 2010, la exportación declinó ligeramente debido a la crisis económica global que afectó al mercado, en especial a la Unión

Europea; pero luego se recuperó en los siguientes años. Así fue que continuó el crecimiento: en el año 2013, se exportó un volumen de 124.1 mil TM.

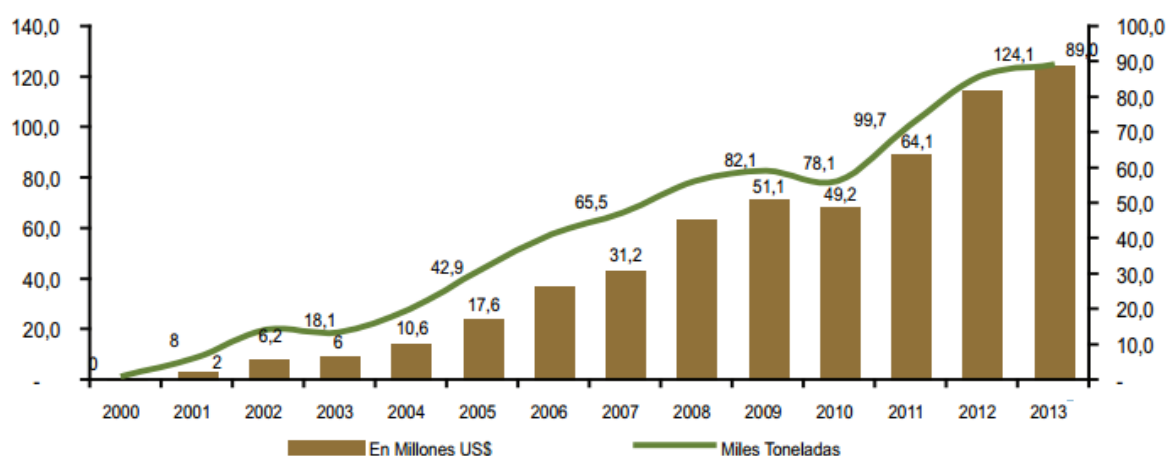


Figura 8. Exportación de banano fresco cavendish. Tomado de *El banano peruano: Producto estrella de exportación* (p. 58), por M. L. Galantini et al., 2014, Lima, Perú: MINAGRI.

De acuerdo con la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2015), existen 41 organizaciones exportadoras de banano. Una de las principales es la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Samán y Anexos (APPBOSA), asociación civil que, a su vez, agrupa a distintas asociaciones. APPBOSA se ha convertido en la principal central peruana de productores de banano; exporta un valor de US\$ 8.7 millones y un volumen de 11.7 mil TM. La segunda organización exportadora es la Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico (CEPIBO), que, para el año 2013, exportó un valor de US\$ 6.7 millones y un volumen de 9.9 mil toneladas. Está conformada por 12 asociaciones y 1,286 productores, y posee un cultivo de Banano Orgánico de 1,352 hectáreas (Dirección Regional de Agricultura de Piura, 2015).

En la Tabla 10, se muestran las exportaciones de banano a diciembre del año 2015 y sus 15 países destino. Durante ese año, Estados Unidos fue uno de los países destino que incrementó sus compras de Banano Orgánico a US\$ 53.6 millones, lo cual equivale a un 37% del total. Le sigue Holanda con US\$ 47.5 millones, que equivale a un 33% del total. Con respecto a las ventas por empresa, estas son lideradas por la Cooperativa Agraria APPBOSA

con US\$ 12.9 millones, que representa el 9% del total entre los 57 exportadores (ver Figura 9).

Tabla 10

Reporte de Exportaciones por País Destino 2015

País de Destino	Valor FOB (US\$)	Peso Neto (kg)	Peso Bruto (kg)	% FOB
Estados Unidos	53,577,530.87	70,018,722.67	79,116,445.02	37.08
Países Bajos	47,530,163.02	62,497,189.16	70,888,408.62	32.89
Alemania	22,034,528.23	29,394,577.26	33,436,994.51	15.25
Bélgica	7,988,303.26	10,578,867.32	12,145,946.00	5.53
República de Corea	4,404,966.43	5,935,812.40	6,781,350.00	3.05
Finlandia	3,507,408.00	4,545,158.45	5,155,550.00	2.43
Japón	2,496,991.76	3,495,861.24	3,937,005.00	1.73
Canadá	1,423,488.00	1,802,390.40	2,040,000.00	0.99
Reino Unido	1,313,526.02	1,820,893.20	2,066,190.00	0.91
Panamá	110,208.00	139,312.40	158,110.00	0.08
España	65,469.60	78,429.60	87,900.00	0.05
Suecia	15,120.00	19,591.20	22,130.00	0.01
Emiratos Árabes Unidos	13,790.00	18,200.00	21,440.00	0.01
Guatemala	13,728.00	17,414.00	19,680.00	0.01
Hong Kong	20	69	84.771	0
Total	144,495,241.19	190,362,488.30	215,877,233.92	100

Nota. Adaptado de “Operatividad aduanera. Reporte de exportaciones por subpartida nacional/país destino 2015,” por SUNAT, 2015 (<http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispartida/resumenPPaisS01Alias>).

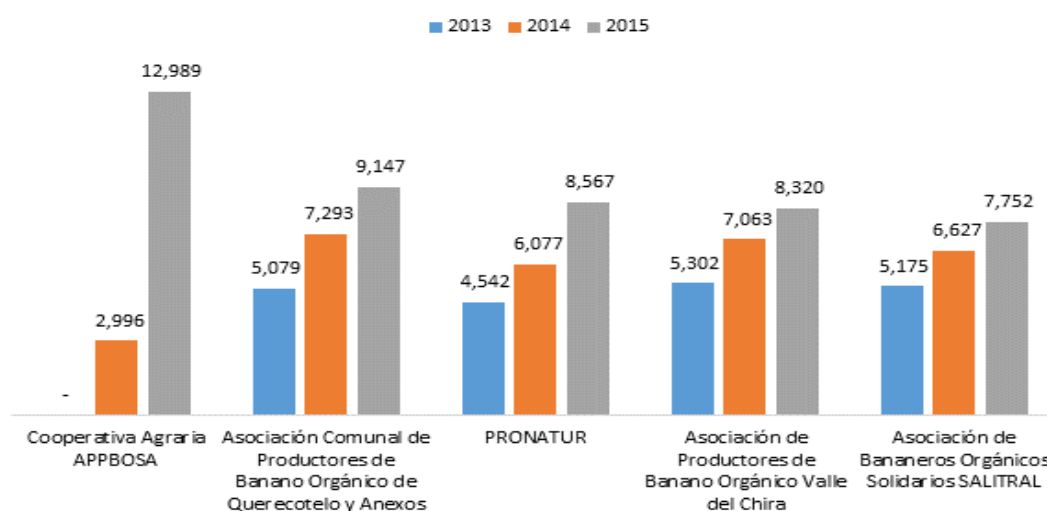


Figura 9. Exportación de banano en FOB US\$ miles. Tomado de “Plátanos - Banano Perú exportación diciembre 2015,” por Agrodata Perú, 2016 (<http://www.agrodataperu.com/2016/01/platanos-banano-peru-exportacion-diciembre-2015>)

De acuerdo con Gottret y Lundy (2006), la cadena productiva se define como el involucramiento de tres distintas etapas interconectadas: (a) producción, (b) transformación y (c) consumo. Asimismo, se consideran los distintos procesos productivos y las relaciones económicas que resultan entre la oferta inicial y la demanda final.

En la cadena productiva del Banano Orgánico, intervienen distintos actores, desde la etapa inicial hasta que el producto llega al consumidor final. En la etapa de producción, intervienen los siguientes agentes: (a) empresas certificadoras para asegurar la calidad del producto, (b) proveedores de insumo para la realización del producto, y (c) instituciones que apoyan la producción (por ejemplo, el sector público). Después, en la etapa de empaquetamiento, participan empresas de la industria plástica. Luego, en la etapa de exportación, se involucran empresas navieras e instituciones de servicio. Por último, en la etapa de importación del producto, intervienen mayoristas en el país de destino para que sea distribuido a los supermercados o a las tiendas de productos orgánicos (Fairlie, 2008).

Es importante precisar que el mejoramiento de las etapas de la cadena productiva sirve para potenciar el rendimiento e incrementar la rentabilidad de los agricultores. Para ello, es necesario lograr prácticas agrícolas eficientes y adecuadas. De ese modo, el agricultor podrá tener información de manera oportuna sobre la prevención de plagas para la cosecha y poscosecha, así como acerca del desarrollo de capacidades técnicas y de gestión para la sostenibilidad de la cadena (Galantini et al., 2014).

En el 2015, el objetivo principal era poder elevar la productividad del Banano Orgánico. Los competidores tenían un rendimiento de producción de 2,200 cajas por hectárea. En el caso de Costa Rica, el rendimiento variaba de 3,000 a 3,400 cajas por hectáreas cada año. En Perú, el promedio actual es de 1,200 cajas por hectárea al año; por este motivo, la meta es llegar a producir hasta 2,400 cajas por hectárea en promedio (Gobierno Regional de Piura, 2015). En la Figura 10, se presenta toda la cadena productiva

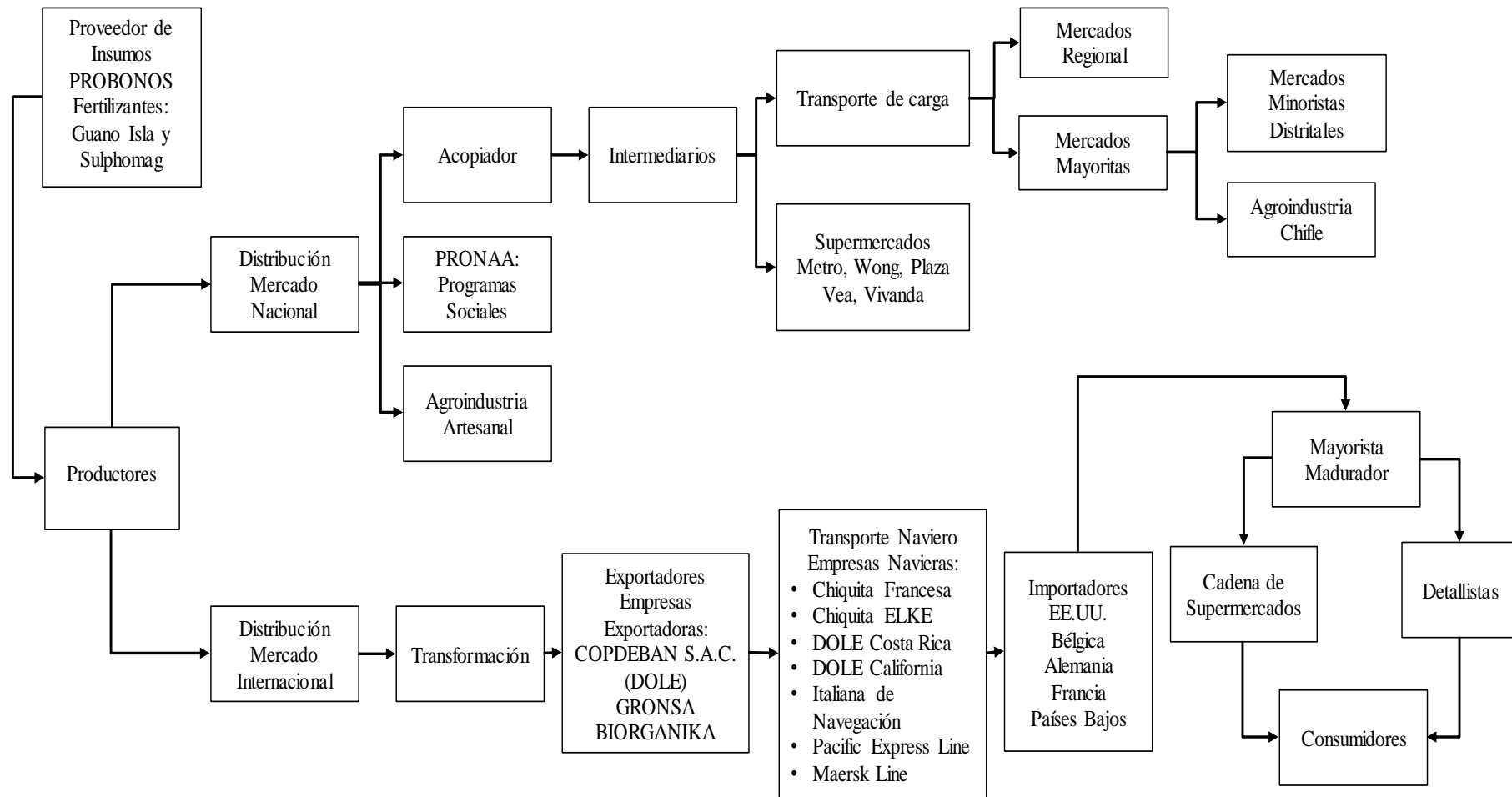


Figura 10. Cadena agro-productiva de Banano Orgánico del Perú. Adaptado de *Perfil de mercado y competitividad exportadora de banano orgánico* (p. 4), por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2003, Lima, Perú: Autor.

del Banano Orgánico y las etapas que la componen, tanto en el mercado internacional como en el nacional.

A través de los años, la intensificación y expansión de la producción del banano han generado efectos ambientales y sociales negativos. En general, es intensiva la producción de banano para exportación. Por ese motivo, es necesaria la utilización frecuente de agroquímicos para mantener la fertilidad y limitar las pérdidas causadas por plagas y enfermedades. Sin embargo, el uso excesivo de agroquímicos ha dado lugar a la aparición de cepas de plagas resistentes a los plaguicidas. A esto, se debe sumar la contaminación debido a la incorrecta eliminación de residuos (bolsas de plástico impregnadas de plaguicidas). De ese modo, se ha originado la contaminación de tierras, aguas y acuíferos, así como la reducción de la diversidad biológica (Liu, 2009).

En la actualidad, los consumidores son más conscientes de los asuntos ambientales, lo cual ha originado que muchas empresas deban tomar medidas para reducir los efectos desfavorables del cultivo de banano sobre el medio ambiente. Debido a la utilización intensiva de productos agroquímicos, estos constituyen un problema para el agricultor, ya que podría afectar directamente su productividad (Liu, 2009).

Según Liu (2009), en la industria del banano, existen programas de certificación que consideran estándares ambientales y sociales necesarios para el comercio del banano. Entre estos, se encuentran los siguientes: (a) Agricultura Orgánica, (b) Comercio Justo, (c) Rainforest Alliance, (d) SA8000, (e) ISO 14001 y (f) EUREP/GAP. Estos sistemas de certificación son de carácter voluntario: cada productor o comerciante es libre de adoptarlos. Todos los estándares anteriormente detallados son privados, con excepción de los que corresponden a Agricultura Orgánica, que tiene una amplia gama de estándares: algunos privados, otros gubernamentales y otros intergubernamentales. Los estándares Rainforest Alliance, SA8000 e ISO 14001 son únicos, y cada uno pertenece a una institución no

gubernamental; mientras que los de Comercio Justo son varios, tal como se aprecia a continuación en la Tabla 11.

Tabla 11

Características de los Principales Sistemas de Certificación

	Orgánico	Comercio justo	Rainforest Alliance	SA8000	ISO 14001
Número de estándares	> 10	> 4	1	1	1
Pertenencia	ONG, gobiernos	ONG, órganos de certificación	RA-SAN (ONG)	SAI (ONG)	ISO (Organización internacional)
Orientación del estándar	Ambiental	Equidad social	Ambiental	Condiciones de trabajo y derechos laborales	Sistema de ordenación ambiental
Países en los que se aplica	Todos	Países en desarrollo	Países en desarrollo	Todos	Todos
Certificación	Órganos de certificación acreditados (OC)	FLO-Cert para el estándar de la red internacional FLO. OC para sus propios estándares	Certificación de fincas sostenibles	Órganos de certificación acreditados (OC)	Órganos de certificación acreditados (OC)
Principales beneficiarios	Todos los tipos de fincas	Todos los tipos de fincas	Fincas grandes	Fincas grandes y agroindustrias	Fincas grandes y agroindustrias

Nota. Tomado de *Certification in the Value Chain for Fresh Fruits - The Example of Banana Industry* (p. 11), por P. Liu, 2009. Roma, Italia: FAO.

La agricultura orgánica contribuye con la mejora de la totalidad del ecosistema agrícola y utiliza los conocimientos tradicionales; por ejemplo, hace uso de recursos naturales locales, fertilizantes minerales y productos agroquímicos. Es importante precisar que los países desarrollados se han acogido a las normas y reglamentos que rigen la producción y comercialización de productos orgánicos. La agricultura orgánica es uno de los métodos utilizados para una agricultura sostenible. Por ello, para que la agricultura orgánica sea un sistema único y reglamentado por diversas leyes y programas de certificación, todos los insumos sintéticos deberán estar prohibidos. Asimismo, tendrán que ser obligatorias las rotaciones de cultivo destinadas a mejorar el suelo (Liu, 2009).

Por otra parte, los beneficios del comercio justo se muestran en la Figura 11.

Asimismo, debe entenderse que Fairtrade representa lo siguiente:

... una alternativa al comercio convencional y se basa en la cooperación entre productores y consumidores. Fairtrade ofrece a los productores un trato más justo y condiciones comerciales más provechosas. Esto les permite mejorar sus condiciones de vida y hacer planes de futuro. Para los consumidores, Fairtrade es una manera eficaz de reducir la pobreza a través de sus compras diarias. Cuando un producto lleva el Sello de Certificación de Comercio Justo Fairtrade significa que los productores y comerciantes han cumplido con los criterios de Fairtrade. Los criterios están destinados a corregir el desequilibrio de poder en las relaciones comerciales, la inestabilidad de los mercados y las injusticias del comercio convencional. (Fairtrade, s.f., p. 2)

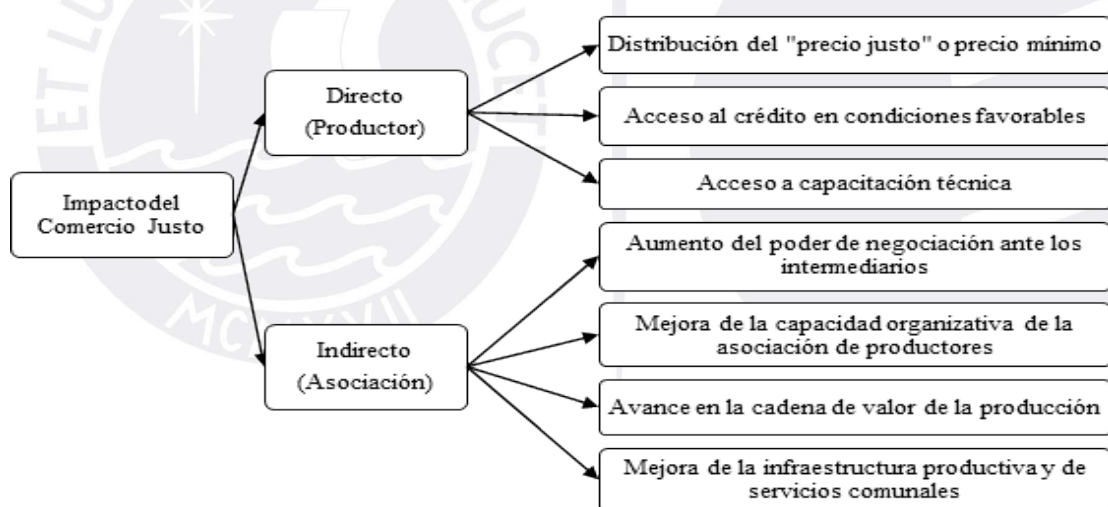


Figura 11. Impacto del comercio justo en los productores de Banano Orgánico. Tomado de Asociaciones de pequeños productores y exportaciones de Banano Orgánico en el Valle del Chira (Informe final, p. 1), por A. Fairlie, 2008, Lima, Perú: COPLA/CIES.

El certificado Japanese Agriculture Standard (JAS) o, en español, Sistemas Agrícolas del Japón es el certificado de producción agrícola orgánica creado por el Ministerio de Agricultura, Forestación y Pesca de Japón. Aquellas empresas que desean exportar sus productos a ese país necesitan contar con esta certificación, incluso si poseen certificación en

otros países. Estas normas fueron establecidas en el año 2000 en base a las directrices para la producción, elaboración, etiquetado y comercialización de alimentos producidos orgánicamente, que fueron adoptadas por la Comisión del Codex Alimenticio (Ministerio de Agricultura, Forestación y Pesca de Japón [MAFF], 2015).

Como una iniciativa del sector minorista de los supermercados europeos, se inició el sistema denominado EUREPGAP, que ha permitido difundir la conciencia sobre la inocuidad de los alimentos, el impacto ambiental, así como la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y de los animales. Debido a ello, se realizó un procedimiento y se desarrolló un sistema de certificación para las buenas prácticas agrícolas (GAP). Esta norma ayuda al productor a poder cumplir con los criterios aceptados en toda Europa. Además, la certificación de esta norma apoya al agricultor para que no sea sometido todos los años a diferentes auditorias y con diferentes criterios. Actualmente, tiene el nombre de GLOBALGAP, programa de aseguramiento líder en el mundo, que logra que los requerimientos del consumidor se vean reflejados en la producción agrícola (Global G.A.P., s.f.).

De igual forma, la asociatividad es un mecanismo de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización. En este mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, cada una decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con otros participantes para la búsqueda de un objetivo común, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial (Chávez, 2008).

En adición, las asociaciones permiten mejorar los precios de los productos, así como la salud, educación, trabajo y calidad de vida de los hogares de los productores. Por eso, es importante detallar las principales actividades que desarrollan: (a) realización de mejores labores en el cultivo, (b) capacitación, (c) reuniones, (d) actividades sociales, (e) exportación de su producto, (f) promoción de la salud, (g) actividades deportivas, entre otras. Todas estas

acciones permiten contar con mejores perspectivas laborales y generan trabajo estable, trabajo colectivo y acceso al crédito (Bayona, 2016). En la Figura 12, se presenta el proceso de asociación. Luego, en la Tabla 12, se muestra un listado de asociaciones de productores de Banano Orgánico, que se encuentran constituidas en el Perú.

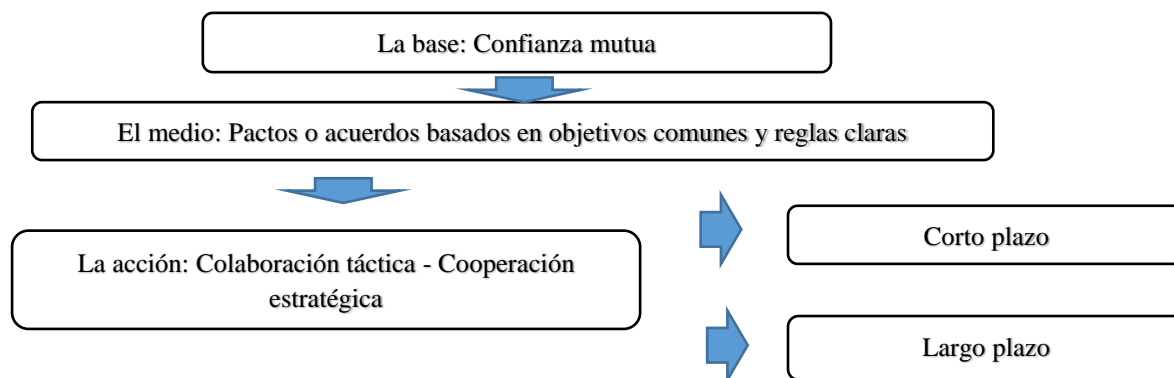


Figura 12. Proceso de asociatividad. Adaptado de *Capacitación de productores en los beneficios de la asociatividad*, por S. Chávez, 2008. Lima, Perú: MINCETUR.

Tabla 12

Principales Asociaciones de Productores de Banano Orgánico

Asociaciones
Asociación Comunal de Productores de Banano Orgánico de Querecotillo y Anexos
Asociación de Agricultores Orgánicos El Tallán - AGROTALLAN
Asociación de Bananeros Orgánicos Señor de Chocán de San Vicente de Piedra Rodada - ABOSCH - SVPR
Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios Salitral
Asociación de Micro-Productores de Banano Orgánico del Alto Chira Margen Izquierda
Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Montenegro Valle del Chira Sullana
Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Samán y Anexos
Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo
Asociación de Productores de Banano Orgánico - Huangala - ASPBOH
Asociación de Productores de Banano Orgánico de Chalacala Baja
Asociación de Productores de Banano Orgánico de Salitral - SULLANA
Asociación de Productores de Banano Orgánico Huayquiquira - Huangala (APBOHH)
Asociación de Productores de Banano Orgánico Pueblo Nuevo (Huangala) APBOPH
Asociación de Productores de Banano Orgánico Unión y Progreso La Peda Chalacala
Asociación de Productores de Banano Orgánico Valle del Chira
Asociación Unión de Bananeros Orgánicos Inmaculada Concepción de Huangala Pueblo Nuevo y Huayquiquira
Central de Asociaciones de Banano Orgánico de Tumbes - Bananas del Norte
Central de Bananeros del Norte
Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico - CEPIBO

Nota. Adaptado de *El banano peruano: Producto estrella de exportación* (p. 68), por M. L. Galantini et al., 2014, Lima, Perú: MINAGRI.

1.2 Conclusiones

Se observa un sostenido crecimiento de las exportaciones de Banano Orgánico peruano en los últimos 10 años. Estas exportaciones tienen como destino principal los Estados Unidos, seguido por algunos países europeos. Se espera que se intensifique esta actividad gracias a los Tratados de Libre Comercio, ya que estos países tienen un alto consumo per cápita de productos orgánicos. A nivel mundial, existe una clara tendencia al consumo de productos orgánicos, sobre todo en los países desarrollados, los cuales han logrado una mayor conciencia acerca de los beneficios a la salud y al medio ambiente de estos productos, a pesar de que su precio es mayor con relación a los productos convencionales.

El Perú es uno de los líderes de exportación de Banano Orgánico, por debajo de República Dominicana y Ecuador. Asimismo, el Perú fue uno de los últimos países en sumarse a las exportaciones de estos productos orgánicos. Sus principales limitantes con relación a sus competidores se listan a continuación: (a) falta de promoción a nivel internacional, (b) menor cantidad de área certificada y (c) baja productividad. Las condiciones climáticas y de suelo en las regiones de la costa norte del Perú son propicias para la producción del Banano Orgánico. Así, la región Piura concentra la mayor producción (81%), seguida por Tumbes (13%), Lambayeque (4%) y La Libertad (2%).

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

Pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, si es que actuara solo en función de corto plazo (D'Alessio, 2013). En ese sentido, la planificación estratégica comienza con el enunciado de los cuatro componentes fundamentales: (a) visión, (b) misión, (c) valores y (d) código de ética. El presente capítulo enuncia dichos componentes iniciales del proceso estratégico que permitirán fijar un horizonte que guíe la industria del Banano Orgánico.

2.1 Antecedentes

Las buenas condiciones climáticas y de suelos de las regiones de la costa norte del Perú, la creciente producción de Banano Orgánico, los Tratados de Libre Comercio y el incremento del consumo mundial de productos orgánicos, en especial en los países desarrollados, son algunos de los elementos que le aseguran al Perú el crecimiento sostenido de las exportaciones de Banano Orgánico. La comercialización internacional de este producto tiene un gran potencial para seguir creciendo y lograr grandes beneficios para los agricultores. Para lograr tales beneficios, es necesario que la cadena productiva y las partes interesadas se integren y logren sinergias para catapultar este sector y lograr el liderazgo mundial.

2.2 Visión

La visión que se ha desarrollado para el Banano Orgánico en el Perú es la siguiente:

Para el 2026, el Perú será el primer exportador de Banano Orgánico a nivel mundial, con una oferta que satisfaga a los consumidores más exigentes de los mercados de Europa, Estados Unidos y Asia. Será reconocido por el cumplimiento de los más altos estándares de calidad en un marco de respeto y cuidado del medio ambiente, contribuyendo al desarrollo de la sociedad. Al 2016, el Perú ocupa el tercer puesto a nivel mundial en exportación de Banano Orgánico, después de República Dominicana y Ecuador.

2.3 Misión

La misión creada para el Banano Orgánico en el Perú es la siguiente:

Producir y comercializar Banano Orgánico de calidad para atender los mercados internacionales que valoren los productos alimenticios que contribuyan a la protección de la salud de las personas y del medio ambiente, a través de una cadena productiva competitiva y rentable, de la mano con la innovación tecnológica, en un marco institucional integrador que permita generar sinergias entre todos sus miembros, procurando el desarrollo sostenible en las áreas de influencia.

2.4 Valores

Los valores representan los criterios o principios claves generales que todos los colaboradores de la organización usarán para determinar comportamientos en eventos y situaciones, buscando resultados esperados para el Banano Orgánico. Por ello, se proponen los siguientes valores:

- **Liderazgo:** Para integrar los agentes de la cadena productiva y conducirlos hacia la visión de ser el primer productor de Banano Orgánico.
- **Integración:** Consiste en la unidad e inclusión de todos los niveles jerárquicos en la organización.
- **Identidad:** El personal tiene que estar comprometido con los objetivos de la empresa desde su misión.
- **Compromiso social:** Respetando y preservando los derechos de toda la red de comunidades y trabajadores de Banano Orgánico, mejorando su calidad de vida.
- **Innovación:** Sirve para optimizar los procesos de cultivo de Banano Orgánico.

2.5 Código de Ética

El código de ética es muy importante porque ayudará a ejercer un trabajo transparente y sostenible en el tiempo. Se propone un código que contemple lo siguiente:

- Mantener relaciones honestas con todos los grupos de interés.
- Garantizar la transparencia de la trazabilidad de la información técnica de los productos y los controles de calidad, que se necesiten en todos los procesos.
- Apoyar en el crecimiento responsable y sostenido de los productos disminuyendo los impactos ambientales.
- Respetar las normativas y códigos mundiales de productos orgánicos.
- Acompañar a la comunidad y los trabajadores en un crecimiento sostenible durante la operación de la empresa.
- Respetar las culturas, rechazando cualquier acto de discriminación y rescatando tradiciones en el lugar donde actúan.
- Ofrecer productos ecológicos que cuiden el medio ambiente.

2.6 Conclusiones

La declaración de la visión es el reflejo de lo que el Perú puede lograr si se trabaja de manera coordinada con todos los actores primarios y secundarios de la cadena productiva y se alienta al agricultor para que cultive este producto orgánico. Asimismo, puede alcanzarse gracias a que la rentabilidad del producto es mayor que la de otros productos convencionales. Por otro lado, la misión refleja el verdadero valor de un producto orgánico certificado, que es el de proteger la salud y el medio ambiente, puesto que no utiliza productos químicos para su producción. Los valores y el código de ética están alineados con el negocio de este sector, donde existe una fuerte inclinación hacia el compromiso social y ambiental y hacia la innovación.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

El análisis tridimensional tiene que ver con el análisis de las relaciones internacionales desde la perspectiva nacional. Son tres las grandes dimensiones que se evalúan. Estas son las siguientes: (a) intereses nacionales, (b) factores del potencial nacional, y (c) principios cardinales (D'Alessio, 2013).

3.1.1 Intereses nacionales

De acuerdo con Hartmann (1957, 1983), los intereses nacionales son las metas supremas de un Estado frente a otras naciones, con el objetivo de obtener algún beneficio o de protegerse contra las acciones de esos países. Según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), los ejes estratégicos del Perú hacia el 2021 son los que se detallan a continuación. Luego, estos son presentados de manera gráfica en la Figura 13 y utilizados para la elaboración de la Tabla 13.

- Derechos fundamentales y dignidad de las personas: Se busca la democratización de la sociedad, mejorando la estructura social, el desarrollo humano, la justicia y la reducción de la pobreza.
- Oportunidades y acceso a los servicios: Estas oportunidades y servicios se requieren en educación, salud, seguridad alimentaria, servicios públicos, vivienda, seguridad ciudadana, inversión social y calidad de gasto, entre otros.
- Estado y gobernabilidad: Se requiere lograr la reforma del Estado y la gobernabilidad, mejorando las relaciones exteriores, la seguridad y la defensa nacional.
- Economía, competitividad y empleo: Involucra crecimiento económico y empleo, competitividad y estructura económica, ciencia y tecnología, y dinámica de la economía internacional.

- Desarrollo regional e infraestructura: Se desea la descentralización del Estado, mejorar la infraestructura e integrar a la población nacional.
- Recursos naturales y medio ambiente: Se considera la gestión de la calidad ambiental y los recursos humanos.



Figura 13. Intereses nacionales del Perú. Tomado de *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021* (p. 14), por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011, Lima, Perú: Autor.

Tabla 13

Matriz de Intereses Nacionales

Interés nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Derechos fundamentales y dignidad de las personas			EE.UU.*, UE*	
Oportunidades y acceso a los servicios			Chile*, Ecuador*, EE.UU.*	
Estado y gobernabilidad		Chile*	Bolivia*, Brasil*, Ecuador*, Colombia*	
Economía, competitividad y empleo		China*, EE.UU.*	UE*	Chile**
Desarrollo regional e infraestructura			Bolivia*, Brasil*, Chile*, Colombia*, Ecuador*	
Recursos naturales y medio ambiente		China*, EE.UU.*, UE*	Ecuador*, República Dominicana*	Chile**

Nota. * Intereses comunes e ** intereses opuestos.

3.1.2 Potencial nacional

Son las fortalezas que tiene una nación para alcanzar los intereses nacionales.

Hartmann (citado en D'Alessio, 2013) listó siete elementos del potencial nacional. Estos son los siguientes: (a) la estructura poblacional (demográfico), (b) el tamaño y forma del territorio (geográfico), (c) el material estratégico (económico), (d) el desarrollo tecnológico (tecnológico-científico), (e) la experiencia pasada (histórico-psicológico-sociológico), (f) la forma de gobierno (organizacional-administrativo), y (g) las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que poseen (militar).

Dominio demográfico. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015), la población del Perú a julio del 2015 ascendía a 31'151,643 habitantes, de los cuales 15'605,814 eran hombres y 15'545,829 eran mujeres, tal como se muestra, más adelante, en la Tabla 14. La Selva es la región más extensa y ocupa el 60.3% del territorio peruano; asimismo, alberga alrededor del 14% del total de la población. La costa es la región con mayor densidad de habitantes; tiene el 11.7% del territorio y contiene al 56.3% de la población. La Sierra cubre el 28% del territorio e incluye al 29.7% de la población. Por último, Lima es el departamento que presenta mayor concentración de población con 9'835,000 habitantes, que representan al 32% de la población del país (INEI, 2016).

Dominio geográfico. El Perú se encuentra ubicado en Sudamérica, tal como se aprecia en la Figura 14. El territorio nacional cuenta con un área de 1'285,216 kilómetros cuadrados. A ello se suma un litoral marítimo de 2,414 km de extensión. El país se divide en tres regiones naturales: la costa, la sierra y la selva, con condiciones climáticas diferentes, lo que le permite tener diversidad de productos biológicos. Además, el Perú limita por el noroeste con Ecuador, por el noreste con Colombia, por el este con Brasil, por el sudeste con Bolivia, por el sur con Chile y por el oeste con el Océano Pacífico.

Tabla 14

Población del Perú, por Departamento al Año 2015

Departamento	%	2015		
		Total	Hombres	Mujeres
Total nacional	100.0	31,151,643	15,605,814	15,545,829
Amazonas	1.4	422,629	222,536	200,093
Ancash	3.7	1,148,634	582,978	565,656
Apurímac	1.5	458,830	234,224	224,606
Arequipa	4.1	1,287,205	638,480	648,725
Ayacucho	2.2	688,657	351,747	336,910
Cajamarca	4.9	1,529,755	770,434	759,321
Callao	3.2	1,010,315	502,923	507,392
Cusco	4.2	1,316,729	667,502	649,227
Huancavelica	1.6	494,963	248,341	246,622
Huánuco	2.8	860,537	437,223	423,314
Ica	2.5	787,170	395,398	391,772
Junín	4.3	1,350,783	682,129	668,654
La Libertad	6.0	1,859,640	927,260	932,380
Lambayeque	4.0	1,260,650	612,304	648,346
Lima	31.6	9,838,251	4,791,877	5,046,374
Loreto	3.3	1,039,372	542,646	496,726
Madre de Dios	0.4	137,316	78,863	58,453
Moquegua	0.6	180,477	96,276	84,201
Pasco	1.0	304,158	161,372	142,786
Piura	5.9	1,844,129	925,765	918,364
Puno	4.5	1,415,608	709,705	705,903
San Martín	2.7	840,790	457,187	383,603
Tacna	1.1	341,838	176,941	164,897
Tumbes	0.8	237,685	128,833	108,852
Ucayali	1.6	495,522	262,870	232,652

Nota. Tomado de “Índice temático: Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

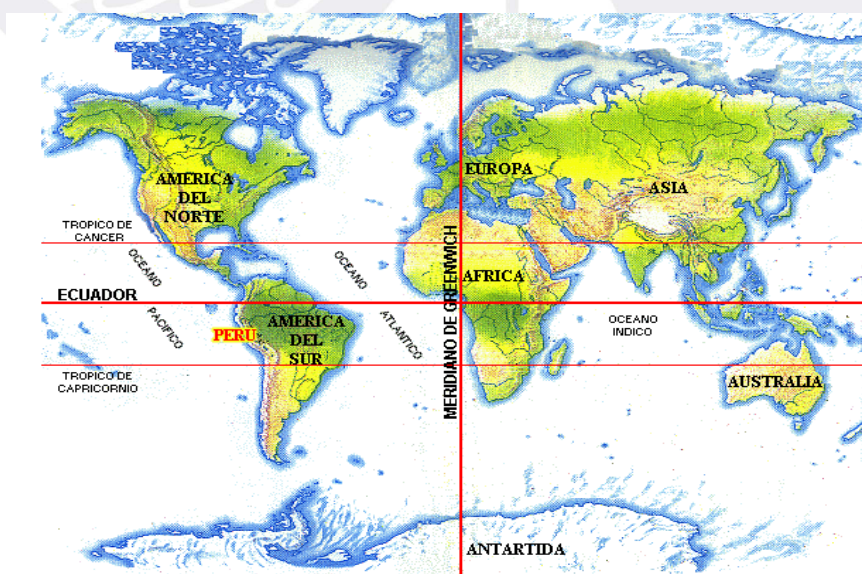


Figura 14. Ubicación del Perú en el mundo. Tomado de “Localización y características del medio geográfico peruano,” por A. Rojas, 2013 [Archivo del blog, párr. 2] (<http://betorijas64.blogspot.pe/2013/03/localizacion-y-caracteristicas-del.html>).

Dominio económico. En la última década, el Perú destacó como una de las economías de mayor crecimiento en América Latina. La tasa promedio de crecimiento de los últimos 10 años fue de 6.1% (ver Figura 15). Además, tiene una inflación baja de 2.9%, debido a un contexto externo favorable y a políticas macroeconómicas prudentes. Sin embargo, a partir del 2014, empezó un periodo de desaceleración, ocasionado principalmente por condiciones externas adversas y una reducción significativa de la inversión (Banco Mundial, 2015). Asimismo, la composición del PBI es la siguiente: (a) la agricultura 7%; (b) industria, 34.5%; y (c) servicios, 58.5% (Central Intelligence Agency [CIA], 2015).

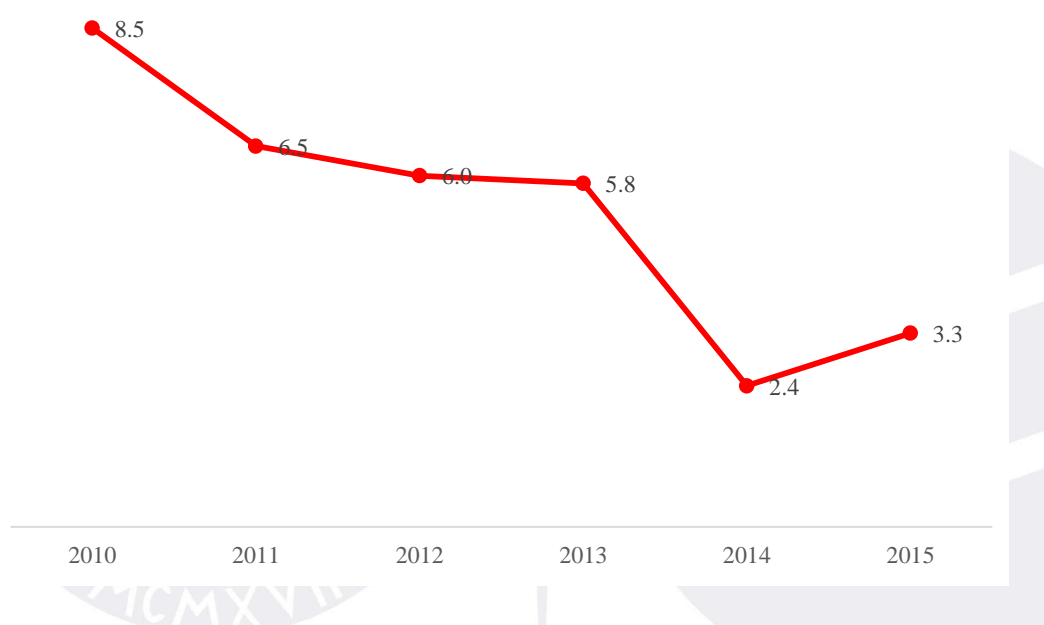


Figura 15. Variación anual porcentual del producto bruto interno del Perú, 2000 a 2015. Adaptado de “Producto bruto interno desde 1951 (variaciones porcentuales reales),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016, en *Cuadros anuales históricos* (Cuadro N° 2). Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.

Dominio tecnológico - científico. El Perú cuenta con la Ley marco de Ciencia, Tecnología e Innovación (Ley 28303, 2004), también con un Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y Desarrollo Humano (PNCTI) 2006-2021. Este último es un plan elaborado con criterio participativo y descentralizador con la colaboración activa de todos los miembros del sistema. Uno de los aspectos que prioriza el Plan privilegia el fortalecimiento de las capacidades humanas, al promover que sean

potenciadas y aprovechadas dotándolas del indispensable soporte material en infraestructura, información y equipamiento (CONCYTEC, 2006).

Los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) invierten, en promedio, 2.4% de su PBI en investigación y desarrollo. Mientras que en América Latina, se invierte aproximadamente 1.75% del PBI. Por ello, el Perú está muy rezagado con 0.12% (“Inversión en Investigación y Desarrollo,” 2015). Por esta razón, el desempeño del país en los factores tecnológicos es deficiente, tal como se aprecia en la Tabla 15.

Tabla 15

Factores Tecnológicos en el Perú, Año 2015

Elemento	Puntuación	Posición (entre 140 países)
Disponibilidad de las últimas tecnologías	4.5	84
Nivel de absorción tecnológica en las empresas	4.5	77
Transferencia de tecnología	4.9	33
Porcentaje de individuos usando Internet	40.2	88
Suscripciones a Internet de banda ancha, por cada 100 habitantes	5.7	80
Ancho de banda de Internet, en kbs por usuario	36.4	66
Suscripciones a Internet en dispositivos celulares, por cada 100 habitantes	13.7	106

Nota. Tomado de *The Global Competitiveness Report 2015-2016* (p. 295), por K. Schwab, 2015, Ginebra, Suiza: WEF.

Dominio histórico - psicológico - sociológico. El Perú tiene una rica historia milenaria formada por el Imperio Inca que, en su momento, fue la civilización más importante de Sudamérica. Este imperio alcanzó una importante organización política, así como un desarrollo arquitectónico y agrícola considerable. También conocido como el Imperio del Tahuantinsuyo, tuvo su origen en el Cusco, que fue su capital, y llegó a expandirse hasta países como Colombia, Chile, Argentina y Ecuador. Lograron construir impresionantes ciudadelas de piedra tales como Sacsayhuamán, Choquequirao y Machu Picchu; esta última considerada una de las siete maravillas del mundo moderno.

En el siglo XVI, llegaron los conquistadores españoles, lo que fue el punto de inicio para el declive de este gran imperio. En 1542, se creó el Virreinato del Perú, que dependía de la Corona Española. Este periodo duró alrededor de 200 años. En 1821, el Perú fue declarado independiente por Don José de San Martín y, con ello, se marca el fin del virreinato. En 1879, el Perú enfrentó una guerra con Chile, en la cual resultó derrotado. Por ello, se perdieron los territorios de Arica y Tarapacá.

En la década de 1970, se sucedieron gobiernos militares y, con ellos, ocurrió la reforma agraria. A partir de 1980, se retomó la democracia, pero con un país sumido en una hiperinflación y con el surgimiento de movimientos terroristas. En 1990, Alberto Fujimori gana las elecciones presidenciales y logra erradicar el terrorismo. Además, pudo incorporar al Perú en el sistema económico mundial. A partir del 2001, el Perú ha tenido gobiernos democráticos con Alejandro Toledo, Alan García, Ollanta Humala y, actualmente, con Pedro Pablo Kuczynski.

Dominio organizacional - administrativo. La estructura del Estado peruano está definida en la Constitución Política del Perú, promulgada el año 1993 y vigente desde el 01 de enero de 1994. Los poderes del Estado están conformados por el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo y el Poder Judicial. A continuación, se detalla cada uno de ellos.

- **Poder Ejecutivo:** Está constituido por el Presidente de la República, quien desarrolla las funciones de Jefe de Estado. Entre sus funciones, están la de cumplir y hacer cumplir la Constitución, los tratados y leyes; representar al Estado dentro y fuera de la República; dirigir la política general del Gobierno, entre otras.
- **Poder Legislativo:** Es el órgano del Estado encargado de dirigir y ejecutar la marcha política del país. El Congreso de la República del Perú es el órgano que asume el Poder Legislativo en la República del Perú. Su sede principal es el Palacio Legislativo del Perú. El Congreso se elige por un periodo de cinco años.

Para ser elegido congresista, se requiere ser peruano de nacimiento, haber cumplido veinticinco años y gozar de derecho de sufragio. Sus funciones son dar leyes y resoluciones legislativas, así como interpretar, modificar o derogar las existentes, aprobar los tratados de conformidad con la constitución, entre otros.

- **Poder Judicial:** Su función es la de administrar justicia a través de sus órganos jurisdiccionales, con arreglo a la Constitución y a las leyes, garantizando la seguridad judicial y la tutela jurisdiccional para contribuir al estado de derecho, al mantenimiento de la paz social y al desarrollo nacional.

Dominio militar. El *ranking* de Global Firepower (GFP) sobre ejércitos del mundo ubica al Perú en el puesto 51 por debajo de Brasil, Chile y Argentina. El Ejército peruano presenta uno de los presupuestos menores de la región, con un aporte de US\$ 2,560 millones. Al ubicar en orden la cantidad de personal activo, se empezaría por Colombia en primer lugar, seguido de Brasil (327,000), México (267,500), Perú (120,660), Venezuela (113,560), Argentina (73,100) y Chile (60,560) (“Perú tiene la cuarta”, 2015).

3.1.3 Principios cardinales

Según Hartmann (citado en D’Alessio, 2013), los principios cardinales son la base de la política exterior. Es decir, consisten en lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos. De ese modo, se analizan los siguientes cuatro principios: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de las terceras partes. A partir de la década de 1990, el Perú volvió a integrarse al panorama mundial. Luego de salir de la crisis económica de la década de 1980, comenzó a exportar materias primas. Además, emprendió la importación de materias primas, equipos y tecnología que las empresas necesitaban para aumentar su competitividad. No obstante, para poder emprender proyectos más grandes y a largo plazo, el Perú necesitaba

asociarse con los demás países del mundo y con diversos bloques económicos existentes. De ese modo, se lograría obtener mejores condiciones que se traduzcan en Tratados de Libre Comercio que beneficien a ambas partes.

El día de hoy, Perú tiene diversos acuerdos comerciales con los siguientes países: (a) Cuba, (b) Chile, (c) México, (d) Estados Unidos, (e) Canadá, (f) Singapur, (g) China, (h) Corea del Sur, (i) Tailandia, (j) Japón, (k) Panamá, (l) Costa Rica, (m) Venezuela, entre otros. Así mismo, se ostenta acuerdos con bloques económicos, tales como los siguientes: (a) MERCOSUR, (b) Comunidad Andina, (c) Organización Mundial de Comercio, (d) APEC, (e) EFTA, (f) Unión Europea, y (g) Alianza del Pacífico (MINCETUR, s.f.).

Lazos pasados y presentes. Desde la Guerra del Pacífico, el Perú ha permanecido en constantes disputas con el país vecino de Chile. Una de las últimas fue la delimitación marítima, la cual fue elevada a la Corte Internacional de Justicia de La Haya por Perú en enero del 2008. En esta, se sostenía que la frontera marítima con Chile aún no estaba fijada en un tratado de límites; mientras que Chile apelaba a los acuerdos pesqueros de 1952 y 1954 para alegar que la frontera marítima sí se encontraba definida (“Corte de La Haya,” 2014).

Para finalizar, la Corte de La Haya solucionó el diferendo marítimo el día 27 de enero de 2014. La nueva línea presentada por la Corte toma en consideración el hito uno para trazar una paralela hasta las 80 millas, la cual sigue el pedido chileno. No obstante, desde ese punto se traza una línea que sigue la solicitud peruana (“Corte de La Haya,” 2014).

Contrabalance de intereses. Aquí es necesario calcular la ventaja comparativa frente al costo comparativo al intentar hacer alianzas con alguien que tenga un interés común. Esto se ha realizado con la firma de diversos Tratados de Libre Comercio, tanto con los países vecinos de la región como con los demás países y bloques económicos del mundo. El Perú ha negociado tratados con los países que más vendían y venden hoy.

Conservación de los enemigos. Perú se ha caracterizado por ser un país pacífico; no obstante, al ver afectada su soberanía, se alzó en armas, tal como fue en su momento con Chile y, más reciente, con Ecuador. Sin embargo, ha sabido superar estos conflictos por la vía diplomática. Actualmente, presenta un clima de armonía con sus demás vecinos limítrofes. Los acuerdos de libre comercio, así como las alianzas, afianzan estos lazos, debido a la interdependencia y apoyo mutuo con la finalidad de alcanzar mayores ventajas competitivas en relación a sus demás competidores, tanto en materias primas como en servicios.

3.1.4 Influencia del análisis en el Banano Orgánico del Perú

Se debe tomar en consideración que el análisis tridimensional de las relaciones internacionales refleja un análisis externo del planeamiento estratégico desde la perspectiva nacional. Con ello, se busca capitalizar las oportunidades y amenazas que afrontará el Banano Orgánico para poder maximizar sus beneficios, aprovechando la apertura al mundo originada por los Tratados de Libre Comercio, así como el crecimiento económico del país, que se ha visto traducido en confianza para los inversionistas. Asimismo, el conocer a los demás países a los que se exporta ayuda a entender y comprender sus requerimientos para poder brindar productos de calidad, que cumplan con todas las normativas internacionales.

3.2 Análisis Competitivo del País

La competitividad nacional se ha convertido en una de las preocupaciones centrales de los gobiernos e industrias de todas las naciones. El nivel de vida de una nación depende de la capacidad de sus empresas para lograr altos niveles de productividad y para aumentarla a lo largo del tiempo. Las empresas logran una ventaja competitiva mediante actos de innovación. De igual forma, enfocan la innovación en un sentido más amplio, que comprende tanto nuevas tecnologías, como nuevas formas de hacer las cosas (Porter, 2014). De acuerdo con el rombo de la ventaja nacional de Porter, se realizó el análisis competitivo del Perú.

3.2.1 Condiciones de los factores

Al analizar los factores de producción del Perú, se han identificado recursos naturales, mano de obra e infraestructura. Este conjunto de recursos le permite al Perú competir en diversas industrias, en función de lo siguiente:

Recursos naturales. La biodiversidad del Perú, parte esencial del capital natural nacional, ha sido históricamente la base y sustento del desarrollo del país. Los recursos marinos, la flora y fauna han permitido el surgimiento de importantes y variadas manifestaciones culturales en el Perú y el mundo. Esta biodiversidad del país es una de las más ricas del mundo, lo que lo convierte en uno de los cuatro países más megadiversos del planeta. No obstante, su real importancia radica en los recursos que brinda y que tienen un gran potencial para contribuir con el desarrollo nacional, especialmente con las poblaciones menos favorecidas en el ámbito rural, siempre y cuando se usen sosteniblemente y se impulse su transformación y valor agregado con una visión de inclusión y equidad. Actualmente, constituye un importante activo que representa gran parte de los ingresos económicos y de exportación del país. Además, en un futuro cercano, otorgarán una ventaja comparativa para ingresar a nuevos mercados emergentes, que se debe transformar en una ventaja competitiva sostenible para el país (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2014).

Mano de obra. Los agricultores peruanos son fundamentalmente rurales. El 64% de estos se encuentran en la sierra, la región más pobre del país. En la sierra rural, vive el 36.7% de los peruanos pobres, de los cuales el 59.8% son pobres extremos. A grandes rasgos, un agricultor promedio que vive en la sierra es pobre, no tiene educación primaria completa, vive con limitado acceso a la red pública de agua, desagüe y electricidad y tiene limitados activos productivos. La propiedad de la tierra corresponde, principalmente, a los pequeños agricultores, de los cuales aproximadamente el 77% tienen títulos de propiedad adecuadamente registrados (Libélula, 2011).

Por un lado, se observa la baja productividad de los agricultores. Esta causa directa puede expresarse en el corto y mediano plazo. En el corto plazo, se desprenden dos causas indirectas centrales: las malas prácticas agrícolas y la limitada adopción de nuevas técnicas productivas. En el mediano plazo, surge una nueva causa, que es el aprovechamiento inadecuado de los recursos naturales que se generan tanto por causas físicas (naturales), como por el factor humano, que incluye las malas prácticas agrarias (Libélula, 2011).

Infraestructura. En el Perú, se carece de una infraestructura que pueda integrar a los diversos pueblos, sobre todo a los de la sierra y la selva, ya que no existe un adecuado mantenimiento de las carreteras o simplemente no las hay. Esto genera, a su vez, un aumento en los costos por transporte, y también origina el incremento de mermas, si se hace referencia a los productos perecibles, como son los provenientes de la agricultura. Así mismo, se requiere la ampliación y mejora en la eficiencia de los puertos existentes y el incremento del sistema ferroviario, tanto para el transporte de personas como de materias primas. Este último aliviaría el tráfico de camiones en las carreteras y también reduciría los accidentes.

3.2.2 Condiciones de la demanda

La evolución de la demanda interna se muestra en la Figura 16, donde se observa que, en el año 2015, hubo un crecimiento del 2.9%. Para el año 2016, la proyección de crecimiento es del 1%, lo cual impediría que la economía nacional pueda sobrepasar un ritmo mayor al 3.2%. Esto se debe a lo siguiente: (a) la caída de la inversión privada, (b) el estancamiento del empleo formal, (c) una inflación por encima del rango meta, y (d) ajustes de costos y presupuestos de las familias y empresas (“Demanda interna,” 2016). Esto ocurre a pesar de que se ha visto un incremento en el consumo público como mecanismo de estímulo para la economía.

Los motores para el crecimiento serán la mayor producción de cobre, que aumentará 33% por la operación de Las Bambas y la ampliación de Cerro Verde, y el impulso de la

inversión pública (8.4%), después de dos años de caída. Por otro lado, en el análisis del panorama internacional, se define que este afectará negativamente a la economía nacional, principalmente por los siguientes motivos: (a) la tendencia a la baja de los precios de exportación, (b) la desaceleración de China, (c) el mayor costo del endeudamiento por los incrementos en la tasa de interés de la FED, y (d) el bajo crecimiento económico de los principales socios comerciales de Perú (“Demanda interna,” 2016).

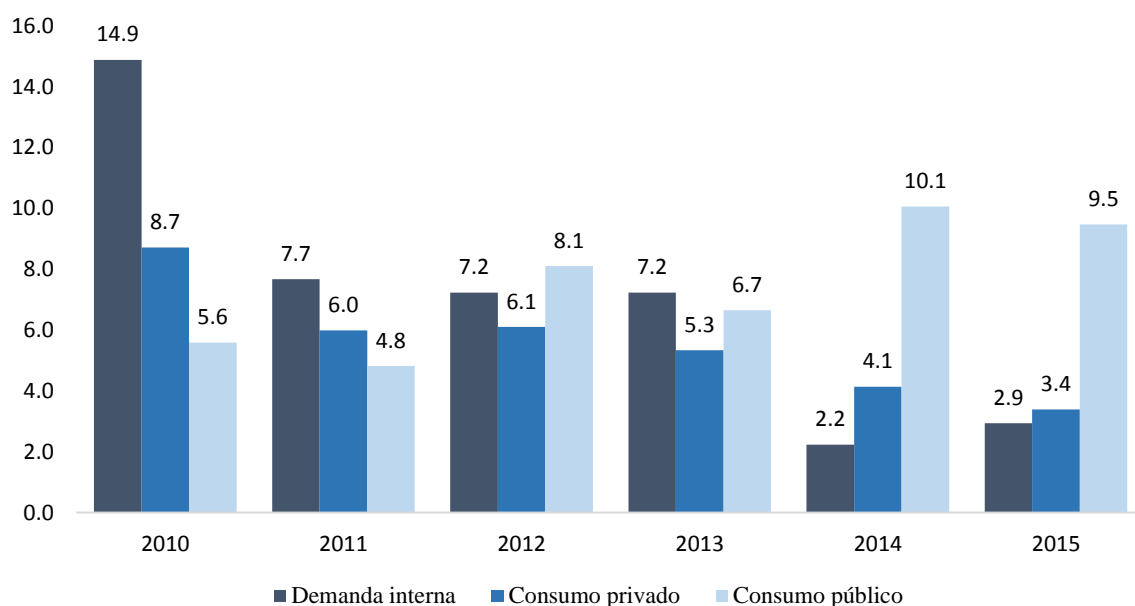


Figura 16. Variación anual porcentual de la demanda interna y el consumo, 2010 a 2015. Adaptado de “Producto bruto interno desde 1951 (variaciones porcentuales reales),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016, en *Cuadros anuales históricos* (Cuadro N° 2). Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.

3.2.3 Sectores relacionados y de apoyo

Según D’Alessio (2013), los sectores relacionados y de apoyo son las condiciones del país que rigen la creación, organización y gestión junto con la competencia. Estas determinan la competitividad de una industria y/o sector. Para el World Economic Forum o Foro Económico Mundial, el Perú se ubica en el puesto 69 de competitividad mundial, al haber evaluado 140 naciones. Dentro de América Latina y el Caribe, Perú ocupa la sexta posición, manteniendo el tercer puesto en Sudamérica, detrás de Chile y Colombia (Schwab, 2015).

El Perú mejoró en cinco de los 12 pilares y logró la posición final que se presenta en la Tabla 16: (a) instituciones, (b) educación superior y capacitación, (c) desarrollo de mercado financiero, (d) preparación tecnológica, e (e) innovación. Sin embargo, retrocedió en estos siete pilares: (a) infraestructura, (b) entorno macroeconómico, (c) salud y educación primaria, (d) eficiencia del mercado de bienes, (e) eficiencia del mercado laboral, (f) tamaño de mercado, y (g) sofisticación empresarial.

Tabla 16

Competitividad del Perú, a Nivel de cada Factor

Factor	2012-2013 (140 países)	2015-2016 (140 países)
Índice global	61	69
Requerimientos básicos (40%)	69	76
1° Instituciones	105	116
2° Infraestructura	89	89
3° Ambiente macroeconómico	21	23
4° Salud y educación primaria	91	100
Eficiencia (50%)	57	60
5° Educación superior y entrenamiento	80	82
6° Eficiencia del mercado de bienes	53	60
7° Eficiencia del mercado laboral	45	64
8° Desarrollo del mercado financiero	45	30
9° Tecnología	83	88
10° Tamaño del mercado	45	48
Innovación y sofisticación (10%)	94	106
11° Sofisticación en los negocios	68	81
12° Innovación	117	116

Nota. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2015-2016* (p. 294), por K. Schwab, 2015, Ginebra, Suiza: WEF; y de *The Global Competitiveness Report 2012-2013* (p. 290), por K. Schwab, 2012, Ginebra, Suiza: WEF.

En cuanto a los factores más problemáticos para hacer negocios en Perú, destacan los siguientes: (a) burocracia gubernamental, (b) regulaciones laborales restrictivas, (c) corrupción, (d) infraestructura, (e) inestabilidad política, (f) crimen y robo, entre otros. Es importante recordar que Schwab (2015) señaló que observaba cierto agotamiento de las fuentes que permitieron las mejoras competitivas del país durante los años anteriores.

Asimismo, el Perú se benefició con un fuerte crecimiento gracias al aumento en el precio de los minerales. Debe construir resiliencia abordando desafíos estructurales en las instituciones, la eficiencia del Gobierno, la corrupción y la infraestructura. Además, tiene que generar capacidades para utilizar el conocimiento y diversificar la economía hacia actividades más productivas. Esto implica elevar la calidad de la educación, que debe ser capaz de proporcionar las habilidades necesarias para una economía cambiante e impulsar la adopción de tecnologías y la capacidad de innovación. Estas acciones requieren tiempo para desarrollarse y dar frutos (Centro de Desarrollo Industrial [CDI], 2015).

3.2.4 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Las cinco principales entidades financieras del Perú comprenden, aproximadamente, el 89% de los activos del sistema bancario nacional. Sus volúmenes de negocios, concentrados en gran parte dentro del país, se ubicaron entre US\$ 39,000 millones y US\$ 3,100 millones en el segundo trimestre del 2015. De ese modo, se observan grandes diferencias de tamaño entre estas cinco entidades, que son las siguientes: (a) Banco de Crédito del Perú, (b) BBVA Continental, (c) Scotiabank Perú, (d) Banco Internacional del Perú, y (e) Banco Interamericano de Finanzas.

Estas entidades han continuado con su crecimiento, aunque con un ritmo más lento que en años anteriores. Los bancos peruanos mantuvieron generalmente estable su rendimiento, una sólida calidad de activos, capital adecuado y financiación. Si bien persisten algunas diferencias, cuentan con fuertes indicadores crediticios que se comparan muy bien con los de sus pares regionales y mundiales. Además, los cuatro primeros gozan de fuertes posiciones competitivas en un mercado abierto, pero aún concentrado. Una campaña sostenida para reducir los préstamos en dólares y facilidades de intercambio y repos de divisas por parte del Banco Central han contribuido a reducir la dolarización de los préstamos. La dolarización de depósitos aún no vuelve a su tendencia a la baja; debería

hacerlo entre el 2016-2017, una vez que las expectativas de depreciación retrocedan (“Fitch: Bancos peruanos,” 2015).

3.2.5 Influencia del análisis en el Banano Orgánico del Perú

El desarrollo del Banano Orgánico en el Perú requiere promover que la agricultura cumpla con los estándares internacionales requeridos. El recurso financiero por parte del Estado y las entidades privadas es primordial para que los productores del Banano Orgánico incrementen la productividad de sus tierras, y con ello mejoren su calidad de vida. Asimismo, el Estado debe invertir en la educación, tecnología e innovación para mejorar los procesos y así aumentar la competitividad, tanto en la región como a nivel mundial, aprovechando las ventajas climatológicas y los suelos de los cuales goza el Perú.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Según D'Alessio (2013), la evaluación externa, denominada también auditoria externa de la gestión estratégica, está enfocada hacia la exploración del entorno y análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El Perú ha gozado, en las últimas dos décadas, de un periodo de estabilidad democrática y económica. Esto ha permitido que la economía se haya manejado con precaución y racionalidad, con sus alzas y bajas, con promoción de la inversión, con apertura comercial (los Tratados de Libre Comercio lo avalan) y con estabilidad macroeconómica. En el Perú, se está acostumbrado a que a los resultados de las elecciones presidenciales y congresales les preceda un periodo de inestabilidad y desconfianza que, en mayor o menor medida, afecta las decisiones de inversión. En la actual coyuntura, este periodo coincide con un escenario económico complejo, en donde el Perú viene creciendo por debajo de las expectativas y pronósticos.

La política monetaria de la gestión del Banco Central de Reserva del Perú ha obtenido resultados macroeconómicos satisfactorios, al mantener una inflación y un tipo de cambio estable. Por lo tanto, ha recibido calificaciones internacionales que le otorgan una posición ventajosa frente a otros bancos centrales de los principales países de América. La calificación del BCRP es de A, que lo ubicó por encima de sus pares del bloque de la Alianza del Pacífico, ya que Colombia tuvo una calificación de A-, Chile B+ y México B+; e incluso se sitúa más arriba de Estados Unidos y Canadá (“Política monetaria,” 2015).

A nivel nacional, la Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica (Ley 29196, 2012) tiene como objetivo promover el desarrollo sostenible y competitivo de la producción orgánica o ecológica en el Perú. Dentro de las competencias, el ente rector en producción orgánica es el Ministerio de Agricultura. Por otra parte, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) es la Autoridad Nacional encargada de la fiscalización de la producción orgánica nacional y propone las normas y sanciones para dar garantía del producto orgánico en el mercado nacional e internacional.

Sus objetivos específicos son los siguientes: (a) fomentar la producción agrícola contribuyendo con la sociedad para así superar la pobreza, conservar el ecosistema, mantener la diversidad biológica y promover la seguridad alimentaria; (b) impulsar el desarrollo agrícola como una de las alternativas para el mejoramiento económico y social del país; (c) definir funciones de las instituciones que se encargarán de la promoción y fiscalización de la producción orgánica; y (d) garantizar la condición de los productos orgánicos en el mercado interno y externo.

El Decreto Supremo N° 010-2012-AG establece normas de procedimiento para la aplicación de la ley. Asimismo, determina que es el Ministerio de Agricultura el ente rector de la producción orgánica y que la aplicación del reglamento y ley se ejerce por medio de la Dirección General de Competitividad Agraria, del Servicio Nacional de Sanidad Agraria

(SENASA) y del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INA). De igual forma, se estableció el Reglamento Técnico aprobado mediante el Decreto Supremo N° 044-2006-AG, el cual define y norma el proceso de producción, transformación, etiquetado, certificación y comercialización de los productos denominados *orgánicos*, *ecológicos* o *biológicos*, que son denominados como *productos orgánicos*. Este reglamento técnico es aplicado en todo el territorio nacional. Detalla todos los requisitos que deben cumplir los operadores en la producción, transformación y comercialización de productos orgánicos, así como los organismos de certificación de dichos productos.

El Decreto Supremo N° 061-2006-AG establece que el Organismo de Certificación de la Producción Orgánica que desee operar en el país deberá estar inscrito en el Registro Nacional de Organismos de Certificación de la Producción Orgánica, el cual estará a cargo de SENASA. De igual forma, los organismos que se encuentren registrados deberán realizar seguimiento a las entidades que certifiquen para asegurar que se estén cumpliendo con los requisitos del reglamento técnico nacional y con los requisitos de los mercados. Así también, el Decreto Supremo N° 024-2003-AG crea la Fundación para la Innovación y Competitividad Agraria (FINCA). Esta fundación promueve y canaliza los recursos financieros para fortalecer la investigación y transferencia de tecnología agraria, con el objetivo de aumentar la producción nacional de alimentos de manera sostenible, mejorando la productividad y disponibilidad y brindando accesos a alimentos de calidad. Así, se podrá cumplir el objetivo de generar confianza en la producción orgánica nacional, promoviendo la capacitación tecnológica y empresarial del productor agrario y agroindustrial.

Es importante también mencionar las Normas de la Federación Internacional de los Movimientos de Agricultura Biológica (IFOAM), que rigen la producción agrícola. Esta organización está basada en la afiliación que formula normas de agricultura orgánica y

ejecuta proyectos que facilitan la adopción de la agricultura orgánica, particularmente en países en desarrollo (IFOAM, 2011).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía peruana viene mostrando un crecimiento sostenido en los últimos 15 años. Sin embargo, actualmente atraviesa una fase de desaceleración, la cual podría acrecentarse con las consecuencias del fenómeno El Niño. El Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) proyectó que el Producto Bruto Interno (PBI) peruano se situará en 2.7% en el 2015 y 3% en el 2016, impulsado principalmente por actividades primarias como pesca y minería, además de electricidad, agua y otros servicios (“CCL: PBI peruano,” 2015).

El sistema financiero peruano se rige de acuerdo con lo establecido en la Ley de Banca y Seguros (Ley 26702, 1996). Además de los bancos comerciales, se sujetan a esta ley las cajas municipales, las cajas rurales y las edpymes. Según el Artículo 9° de esta ley, las empresas del sistema financiero pueden señalar libremente las tasas de interés, las comisiones y los gastos para sus operaciones activas y pasivas y servicios. Sin embargo, para el caso de la fijación de las tasas de interés, se deberá observar los límites que señale el BCRP. La intermediación financiera no está sujeta a lo anterior, de acuerdo con el primer párrafo del Artículo 1243 del Código Civil (Morales et al., 2015).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015), la población del Perú a julio del 2015 ascendía a 31'151,643 habitantes, con una tasa de crecimiento anual del 1.3%. Así mismo, al año 2014, la población económicamente activa (PEA) fue de 16'396,377 habitantes (INEI, 2016).

De acuerdo con el INEI (2016), en el año 2014, la pobreza alcanzó un 22.7% de la población. Esto significó una reducción del 1.2% con respecto al año 2013. Así, en la Tabla

17, se observa cómo un 19.7% de la población tenía al menos una necesidad básica insatisfecha. Este porcentaje muestra una reducción continua, lo cual es favorable. El problema principal radica en que las condiciones de pobreza varían de un departamento a otro. Por ello, a nivel de las regiones naturales, la pobreza afectó al 33.8% de la población de la región Sierra, principalmente a los del área rural con un total de 50.4%. Mientras que en la región Selva, la pobreza alcanzó el 30.4%, con una penetración del 41.5% en el ámbito rural. No obstante, en la región costa, la pobreza fue menor con un 14.3%, que alcanzó la zona rural con un 29.2%. En el caso de Lima Metropolitana, la pobreza incidió en el 11.8% de su población, el menor porcentaje de todo el país (INEI, 2016).

Tabla 17

Población del Perú con al Menos una Necesidad Básica Insatisfecha, en Porcentaje

Departamento	2010	2011	2012	2013	2014
Total nacional	23.9	23.3	21.6	20.3	19.7
Amazonas	47.6	40.7	37.5	39.0	42.1
Ancash	21.6	19.2	19.9	15.4	18.7
Apurímac	24.8	25.1	24.6	20.8	18.2
Arequipa	18.1	18.4	14.5	14.1	13.0
Ayacucho	29.0	31.1	31.7	27.4	28.1
Cajamarca	31.2	30.7	29.4	25.7	23.6
Cusco	28.5	24.4	22.8	21.4	17.7
Huancavelica	42.3	34.7	33.2	30.2	31.1
Huánuco	27.8	28.9	27.8	26.1	28.4
Ica	19.4	18.1	14.2	14.0	11.4
Junín	28.4	29.1	26.3	26.1	23.6
La Libertad	19.1	14.3	16.8	12.7	12.4
Lambayeque	19.0	22.1	19.3	14.4	13.7
Lima y Callao	11.2	12.6	10.5	10.3	10.3
Loreto	64.5	63.3	60.3	57.4	58.3
Madre de Dios	32.0	32.3	29.4	28.2	30.2
Moquegua	16.7	13.6	14.0	11.2	9.6
Pasco	50.1	47.7	48.4	48.9	47.4
Piura	31.3	30.5	28.8	29.0	26.4
Puno	30.4	28.4	27.7	28.4	26.1
San Martín	43.9	43.0	40.0	41.3	40.2
Tacna	14.5	12.0	12.6	8.0	10.5
Tumbes	32.6	31.6	29.6	29.7	30.3
Ucayali	69.0	54.8	50.0	52.0	50.7

Nota. Tomado de “Índice temático: Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) es la institución rectora del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT), integrada por la academia, los institutos de investigación del Estado, las organizaciones empresariales, las comunidades y la sociedad civil. Está regida por la Ley Marco de Ciencia y Tecnología (Ley 28303, 2004). Tiene por finalidad normar, dirigir, orientar, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica. Además, se encarga de promover e impulsar su desarrollo mediante la acción concertada y la complementariedad entre los programas y proyectos de las instituciones públicas, académicas, empresariales, organizaciones sociales y personas integrantes del SINACYT.

Para lograr esto, una de las primeras tareas que debe realizar es la de articular todos los organismos y recursos del sector en función de los objetivos y políticas nacionales de desarrollo establecidos dentro de las leyes que rigen al país y dentro de las políticas señaladas por el Gobierno, en particular en el marco del *Plan Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006-2021*. De igual manera, debe promover la capacidad nacional de generación de conocimientos científicos y tecnológicos, mediante la investigación. Estos conocimientos deben ser incorporados a los bienes y servicios que el país tiene que producir y, en lo posible, exportar (CONCYTEC, 2006).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La agricultura orgánica es un sistema global de producción. Para mejorar la totalidad del ecosistema agrícola en el que opera la explotación, utiliza tanto los conocimientos tradicionales como los científicos. Las explotaciones orgánicas dependen más del uso de los recursos naturales locales y de la ordenación del ecosistema que de insumos agrícolas

externos, tales como fertilizantes minerales y productos agroquímicos. La agricultura orgánica rechaza, por lo tanto, los productos químicos sintéticos y los insumos modificados con ingeniería genética. De la misma forma, promueve prácticas agrícolas tradicionales sostenibles para el mantenimiento de la fertilidad del suelo, tales como el reciclado de nutrientes (uso de abono orgánico y hojarasca). La mayoría de los países desarrollados han adoptado normas y reglamentaciones obligatorias que rigen la producción, el mercadeo y el etiquetado de los productos orgánicos (Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], s.f.).

Entre los años 1980 y 1990, se observó un aumento de la sensibilización de la opinión pública ante los problemas ambientales. Estos se reflejaron en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, celebrada en 1992 en Río de Janeiro. En esta, los gobiernos reconocieron la importancia de la buena gestión de los recursos naturales para conseguir un desarrollo sostenible. Debido a que los consumidores están cada vez más sensibilizados respecto a las cuestiones ambientales, la producción agrícola intensiva ha atraído cada vez más la atención. Asimismo, a causa de que la producción y el comercio se concentran en las grandes empresas transnacionales, el sector bananero fue sometido a un minucioso análisis en los años 90. La fuerte presión ejercida por las ONG, una cobertura informativa negativa y un cambio en la preferencia de los consumidores hacia productos respetuosos con el medio ambiente lograron que algunas empresas tomaran medidas para reducir los efectos adversos del cultivo de banano en el medio ambiente (FAO, s.f.).

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

A partir del análisis realizado en el PESTE, se han identificado 14 factores determinantes de éxito. Con ellos, se construye la Matriz Evaluación de Factores Externos, que se presenta en la Tabla 18. El resultado de aplicar esta herramienta es un puntaje ponderado de 2.41, lo cual se ubica por debajo del promedio.

Tabla 18

Matriz Evaluación de Factores Externos del Banano Orgánico en el Perú

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
O1	Marco regulatorio mundial exigente	0.07	3	0.21
O2	Acceso a la cooperación de organizaciones internacionales	0.06	2	0.12
O3	Acogida de marca Perú como identidad	0.06	3	0.18
O4	Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos, Unión Europea, Corea del Sur y Japón.	0.09	3	0.27
O5	Implementación de políticas de gobierno alineadas a la agroexportación y descentralización hacia gobiernos regionales	0.08	3	0.24
O6	Posibilidad de reconversión de tierras de cultivo para la producción de Banano Orgánico	0.07	2	0.14
O7	Mercado mundial de productos orgánicos en expansión, debido a la tendencia de consumo de productos saludables	0.09	3	0.27
O8	Mayores márgenes de ganancia ofrecidos por la agricultura del Banano Orgánico	0.07	3	0.21
Subtotal Oportunidades		0.59		1.64
Amenazas				
A1	Fenómenos climáticos adversos como el fenómeno El Niño.	0.07	2	0.14
A2	Posible impacto sobre la demanda de productos orgánicos por recesiones internacionales	0.05	3	0.15
A3	Principales competidores del Perú que cuentan con mejores ventajas competitivas (marco institucional y tecnología)	0.08	1	0.08
A4	Ingreso de grandes inversionistas que pueden afectar la producción de Banano Orgánico	0.07	2	0.14
A5	Posición geográfica lejana respecto a los principales mercados internacionales de Banano Orgánico	0.06	3	0.18
A6	Marco institucional peruano débil, que no cuenta con objetivos estratégicos claros para el sector	0.08	1	0.08
Subtotal Amenazas		0.41		0.77
Total		1.00		2.41

Nota. 1 implica que el sector responde mal, 2 es una respuesta promedio, 3 responde bien y 4 responde muy bien.

3.5 El Banano Orgánico en el Perú y sus Competidores

El ciclo de vida de este sector está en crecimiento por el aumento de la demanda a nivel mundial. Es una industria que está en desarrollo debido a que sus precios están por encima del banano convencional (un 30% aproximadamente). Las barreras de ingreso están limitadas por el cambio de tierras de cultivo convencional a tierras de cultivo orgánico, certificado para exportación. La competencia por el crecimiento de la oferta del sector ha originado el Comercio Justo o *Fairtrade*, que representa una alternativa al comercio

convencional. Con ello, se ha beneficiado a la cadena productiva, porque ha generado mayor responsabilidad en los productores.

El análisis de las fuerzas competitivas se logra por la identificación de cinco fuerzas fundamentales, propuestas en el modelo de Michael Porter. Este modelo permite elaborar el análisis externo específico de la estructura y la atractividad del sector industrial (D'Alessio, 2013). Con este modelo, se analizará la competitividad del sector Banano Orgánico. Las fuerzas consideradas son las siguientes: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenazas de los sustitutos, (d) amenazas de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Dentro de los insumos necesarios para la cadena productiva del Banano Orgánico, se presentan los siguientes: (a) agua; (b) fertilizantes naturales como el guano de la isla, sulphomag o estiércol; (c) fundas plásticas; (d) cintas; (e) puntales; y (f) cajas de cartón. Otro aspecto importante a tomar en consideración es el empaquetamiento, que es necesario para la exportación y va a permitir llegar a los mercados internacionales, Para ello se hace uso de cajas de cartón. Estas tecnologías son generalmente desarrolladas por aquellos países que cuentan con alta experiencia en el cultivo de Banano Orgánico; por ejemplo, Ecuador y República Dominicana.

Dentro de la estructura de costo del Banano Orgánico, el insumo agua no forma parte importante, ya que solo representa entre 2% y 3%; no obstante, si no existiera, se tornaría crítico. El banano contiene un 76% de agua en sus compuestos; por eso, el desarrollo del sector agrícola que cultive el Banano Orgánico tendrá que hacerse en un ambiente donde exista la facilidad de recursos hídricos, a fin de no perjudicar su desarrollo. Por ejemplo, la región Piura cuenta con la mayor infraestructura de riego del país y con condiciones excepcionales: los reservorios de Poechos (1,000 MMC) y San Lorenzo (258 MMC).

Adicional a ello, en el año 2005, el principal proveedor de guano de la isla era una empresa estatal ligada al Ministerio de Agricultura llamada Proabonos, seguida de la empresa privada DOLE. La escasez del abono en algunas temporadas del año ha obligado a que el sector agrícola comience a producir abonos orgánicos sólidos, como el compost o vermicompost, y abonos orgánicos líquidos, como el té de compost o té de ortiga. Este hecho disminuye el poder de negociación de los productores de los fertilizantes, considerando que estos tienen un promedio de costos de 40% a 50% sobre el costo operativo, y que los costos del Banano Orgánico son más elevados que los del convencional, debido a la cantidad y calidad de abonos y fertilizantes orgánicos que se utilizan durante su producción.

Para su comercialización en los mercados internacionales, se necesita de la caja de cartón corrugado. Con esta calidad de empaque, se podrá ingresar a mercados internacionales y conservar el producto hasta que llegue al consumidor final. En general, el poder de negociación de los productores es bajo, excepto en aquellos que emiten la certificación de orgánico. Esto se debe a que existe diversidad de proveedores y a que no hay costos asociados al cambiarse de uno a otro.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

En la actualidad, la demanda del Banano Orgánico es mayor que la oferta, debido al incremento de los consumidores responsables, que buscan empresas que tengan menos impacto en el medio ambiente. Esto hace que el poder de negociación de los clientes sea bajo, ya que es factible encontrar otros compradores. Sin embargo, el Perú todavía debe incrementar su posicionamiento con este producto, considerando que es uno de los últimos países en ingresar a este mercado.

Actualmente, el Banano Orgánico peruano viene siendo exportado a diferentes países. El 85% de la demanda se concentra en Holanda, Estados Unidos y Alemania, tal como se aprecia, más adelante, en la Figura 17. Este último país ha reemplazado a Japón como uno de

los principales clientes en los dos últimos años, con un crecimiento de US\$ 5.1 millones a US\$ 19.3 millones, lo cual evidencia un incremento del 378% en el país alemán. Con respecto a los precios, en diciembre del 2014, el costo del Banano Orgánico bordeaba los US\$ 0.76 por kilo. Por ello, se observa una clara tendencia al alza, en comparación con el año 2009, hasta en un 13%.

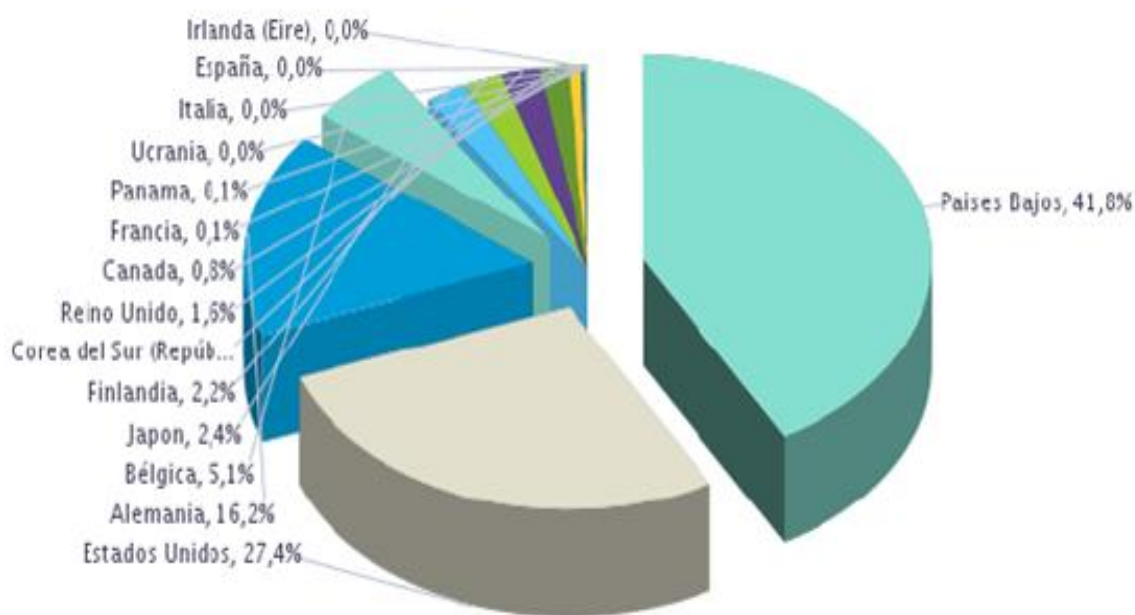


Figura 17. Principales importadores del Banano Orgánico del 2014. Tomado de Informe anual 2014: Desarrollo agroexportador del Perú (p. 44), por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2015, Lima, Perú: Autor.

En relación con la demanda interna, esta es baja, ya que el precio es superior con respecto al banano convencional. Sin embargo, en el contexto internacional, sí tiene una gran demanda debido a la creciente preocupación por los problemas de salud de la población de los países desarrollados. Esto sustenta la creciente demanda por alimentos orgánicos.

El precio de Banano Orgánico por tonelada para exportación se incrementa de manera sostenida años tras año, tal como se muestra en la Figura 18. Si en el 2001 fue de US\$ 300 la tonelada, en el 2008 fue de US\$ 580. Durante el período enero-mayo del 2014, se elevó a niveles máximos de US\$ 740 la tonelada. Aquellos que se dirigen a Europa son los mejor

pagados; es decir, su precio está por encima del promedio de exportación. En el caso de Alemania, a partir del 2009, se observa este mismo comportamiento; mientras que el precio pagado en los Estados Unidos ha sido ligeramente menor al precio promedio general, salvo en el 2014, cuando los precios promedio eran similares: US\$ 740 por tonelada (Dirección General de Políticas Agrarias, 2014).

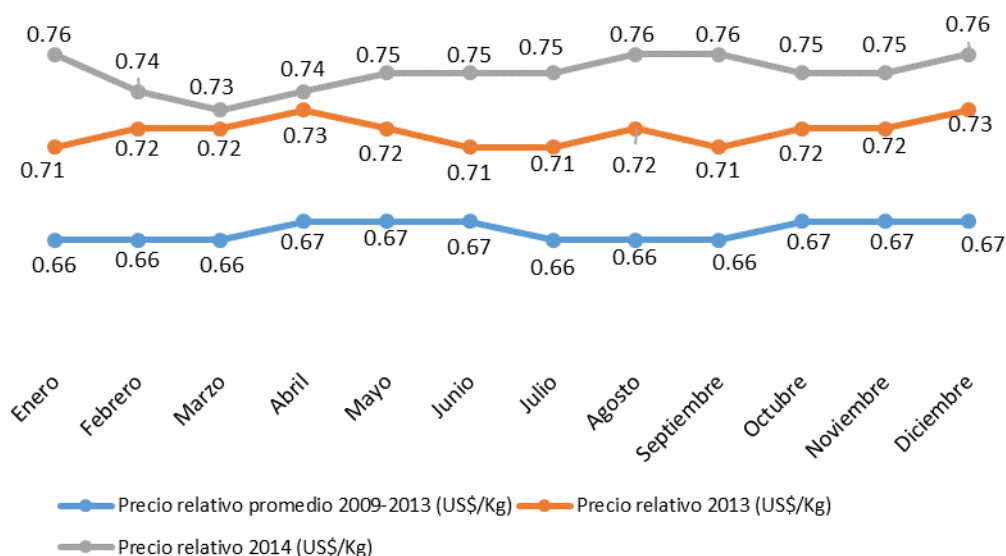


Figura 18. Precio internacional del banano. Tomado de Informe anual 2014: Desarrollo agroexportador del Perú (p. 44), por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2015, Lima, Perú: Autor.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Existe una alta capacidad de negociación de los productores de Banano Orgánico con respecto a los del producto sustituto, es decir, los productores de banano convencional. Esto ocurre porque los productores de banano convencional tienen impactos negativos en el sector, debido a que los efectos de los agroquímicos han dado lugar a la aparición de cepas de plagas resistentes a los plaguicidas. A esto, se le suma la contaminación originada por la incorrecta eliminación de residuos (bolsas de plástico impregnadas de plaguicidas), la cual ha ocasionado la contaminación de tierras, aguas y acuíferos, así como que se reduzca la diversidad biológica (Liu, 2009). Todo ello ha generado que los consumidores responsables comiencen a migrar al Banano Orgánico.

Por ello, es de vital importancia buscar la asociación de los productores e incrementar el poder de negociación para mayores productores de Banano Orgánico, sobre todo considerando que actualmente existen más de 6,500 hectáreas certificadas en la producción de Banano Orgánico. Las principales se encuentran en Tumbes (13%), Piura (81%) y, con menor extensión, en Lambayeque (4%) y La Libertad (2%).

Actualmente, el diferencial de precios entre el banano convencional y el orgánico en el mercado de los Estados Unidos es de US\$ 0.34 por kilogramo, ya que el precio convencional es de US\$ 1.04 por kilogramo y el orgánico de US\$ 1.38. En promedio, se puede decir que entre el banano convencional y el orgánico, existe una diferencia de precios del 33%, lo que constituye un aliciente para el productor orgánico (Soto, 2011).

En adición al diferencial de precio, el producto Banano Orgánico presenta un potencial elevado debido a que es exportado para ser consumido como fruta fresca. No obstante, existen otras formas de utilización: (a) para la fabricación de almidón y harina, (b) para uso alimentario e industrial, (c) como pulpa de banano para la elaboración de alimentos infantiles, (d) como jugo de banano clarificado, (e) como bananos deshidratados o *snack*, entre otros. Asimismo, se han hecho esfuerzos para utilizar partes de la planta y del fruto como materia prima para la fabricación de papel y de alcohol, a partir de los desechos fibrosos (Aponte et al., 2011).

El sector agrícola tiene que enfocarse principalmente en expandir la producción de Banano Orgánico que, a diferencia del banano convencional, se cultiva sin pesticidas y a base de métodos tradicionales agrícolas con escasos aditivos. La transición de un cultivo convencional a orgánico puede durar entre uno a tres años por el cambio de manejo agronómico (Aponte et al., 2011). Para ello tendrán que migrar los agricultores de banano convencional convencidos de que es un producto saludable y deberán trabajar en la eficiencia de la producción para incrementar la productividad y bajar los costos operativos.

Desde un punto de vista nutritivo, el banano siempre fue el cuarto cultivo alimentario más importante del mundo, después del arroz, el trigo y el maíz (Galantini et al., 2014).

También podría ser comparado con diversas frutas con propiedades distintivas por el alto contenido de calorías, carbono, potasio y vitaminas. Para el caso del Banano Orgánico, por cada 100 gramos se obtiene el siguiente valor nutricional: (a) 85 kilocalorías; (b) 22.2 gr de carbohidratos; (c) 420 mg de potasio; (d) 31 mg de magnesio; y (e) vitaminas A, B1, B2 y C, según datos de la Fundación Eroskki (2011). Algunas frutas contienen valores nutricionales semejantes por cada 100 gr de porción, tales como (a) la chirimoya (81 kcal, 20 gr de carbohidratos, 264 mg de potasio y 18 mg de magnesio); (b) el mango (60.3 kcal, 15.3 gr de carbohidratos, 190 mg de potasio y 18 mg de magnesio); y (c) la piña (46 kcal, 11.5 gr de carbohidratos, 250 mg de potasio y 14 mg de magnesio). El incremento de las preferencias por el Banano Orgánico respecto a las otras frutas sustitutas podría generar un incremento en la demanda.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de nuevos competidores es fuerte. Asimismo, el producto Banano Orgánico tiene ciertas barreras que pudieran afectar su cultivo en otros países. Las barreras de ingreso para los entrantes serían las siguientes: (a) el clima; (b) la calidad del suelo, que debe estar certificada a nivel internacional; y (c) diversos factores naturales propios del cultivo.

Muchos países no cuentan con las condiciones necesarias para la producción; por ejemplo, no poseen recursos hídricos y fertilizantes naturales que puedan combatir las plagas y mejorar la calidad, sobre todo sin mermar su costo operativo. Estos costos implican entre el 40% y 50% de su rentabilidad (Aponte et al., 2011).

Otras de las barreras de ingreso son los tratamientos arancelarios que se tienen en cada país. Por ejemplo, estos se pueden observar en la Unión Europea y en los Estados Unidos, en los cuales el Perú tiene el 85% de su exportación. En el mercado de la Unión Europea, el Perú

tiene un arancel distintivo de 117 €/TM; mientras que el resto de países exportadores tiene 176 €/TM, todo sujeto al TLC entre el Perú y la Unión Europea. Mientras que en Estados Unidos, se cuenta con un acuerdo suscrito bilateralmente, donde se asegura no aplicar aranceles como parte del pacto entre ambos países de manera permanente. Todo ello genera barreras de ingreso a la competencia sobre los clientes principales del mercado de Banano Orgánico del Perú. Hasta el momento, este mercado está en expansión, pues durante cuatro años, desde el 2010 hasta el 2014, se ha visto el crecimiento de los mercados del Perú en la Unión Europea y los Estados Unidos, con un 220% en relación a la evolución del FOB.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Porter (2014) señaló que diversas empresas e industrias hacen referencia a la dificultad que presenta una determinada empresa en el manejo de las cantidades y/o calidades de los recursos que necesita para organizarse a sí misma. Forman parte de esta barrera los siguientes elementos: (a) grado de especialización del aprendizaje, (b) accesos a los canales de predistribución y distribución, (c) niveles mínimos de tecnología, y (d) acciones extra empresariales de los agentes instalados frente a los nuevos agentes. Todo ello ocurre de acuerdo con el poder que tengan las industrias o empresas relacionadas al Banano Orgánico.

El Perú tiene como competidores en la venta de Banano Orgánico a países con más de 15 años de experiencia, tales como Ecuador y República Dominicana. Este último es considerado un referente al ser el líder mundial en las exportaciones. También Colombia podría considerarse como un rival, aunque en menor medida debido a los problemas políticos internos que atraviesa. Otro competidor es Filipinas, que se ha posicionado como el cuarto exportador de Banano Orgánico (Potts et al., 2014). Para poder competir, el Perú cuenta con grupos de productores con certificación de comercio justo, bien organizados; por ejemplo, se aprecia la Red de Productores de Banano Orgánico Comercio Justo.

Ecuador. Es el líder del mercado de banano convencional. Exporta a todos los mercados regionales, tales como Asia Oriental o Asia del Este, Oceanía, Norteamérica, Europa y al resto del mundo. Su posición geopolítica le ha permitido tener llegada a todos los países. Cuenta con dos tipos de estacionalidades: los primeros tres meses del año es su temporada alta; mientras que el resto del año, su temporada baja. Es el principal país exportador en América del Norte y el principal rival del Perú en el mercado norteamericano, ya que ambos producen Banano Orgánico (hasta 47,000 toneladas en el 2006). Cabe recordar que, en el 2011, Ecuador fue el segundo exportador de Banano Orgánico a nivel mundial, solo detrás de República Dominicana con 200,000 toneladas.

Asimismo, Ecuador presenta índices de productividad de hasta 2,500 cajas por hectárea al año; sus productos son de muy buena calidad. Es el país que cuenta con la mayor cantidad de hectáreas de cultivos de Banano Orgánicos. Actualmente, Ecuador ha desplazado su participación en la exportación hacia el mercado de Japón: en el 2013, tenía una participación del 4%. El mercado en el que se desenvuelve es un mercado *spot*, y sus contratos son anualizados.

Colombia. Es uno de los rivales principales en la venta bananos orgánicos en el mercado norteamericano. En el 2009, venía exportando 3.2 millones de cajas de 18.14 kg en 2,250 hectáreas. Uno de sus principales problemas es la calidad del producto, la cual ha hecho reducir sus exportaciones. Asimismo, se sitúa como el principal exportador hacia Bélgica, donde tenía un 36% de participación hasta el año 2013. De manera similar a Ecuador, el mercado en el que participa es un *mercado spot* con contratos anualizados. De los países de América Latina, es el país que tiene menos hectáreas de cultivos de Banano Orgánico: en el 2009, tenía 2,250 hectáreas. Cabe recordar que, en el 2011, solo el 12% de la producción bananera colombiana era orgánica, es decir, aproximadamente 60,000 toneladas.

Filipinas. Sus exportaciones de banano se desplomaron en valor a US\$ 439,9 millones para el año 2015. Ya había caído drásticamente por -61,3% a partir de US\$ 1.1 mil millones en el año 2014. Como proveedor de banano de clase mundial, Filipinas cayó del tercer lugar en 2014 al sexto lugar en el 2015, detrás de Ecuador, Bélgica, Costa Rica, Guatemala y Estados Unidos. En el 2011, ocupó el cuarto lugar en exportación de Banano Orgánico a nivel mundial con 100,000 toneladas. De igual forma, Filipinas fue el segundo mayor exportador de banano después de Ecuador, con unos 2,6 millones de toneladas exportadas en el 2012. Ese año, las exportaciones de Filipinas (esencialmente del tipo *cavendish*) conformaron el 98% del comercio del banano asiático. Dos terceras partes de los volúmenes exportados fueron enviados a Japón, China y Corea del Sur.

En 2014, el país produjo 8.9 millones de toneladas de banano en 442,751 hectáreas. El tipo *cavendish* representa alrededor del 50% de la producción nacional de banano; Saba, el 29%; Lakatan, el 11%; y Latundan (un tipo de banano), así como otros tipos, el 11%. El Banano Orgánico filipino se negocia con una cooperativa de consumo japonés en términos comerciales alternativos, pero sin una etiqueta de comercio justo y, en algunos casos, sin certificación orgánica.

3.6 El Banano Orgánico en el Perú y sus Referentes

El Banano Orgánico en el Perú se destaca por un dominio adecuado de las barreras de entrada, ya que cuenta con gran reconocimiento a nivel local por ser un producto que impacta menos en el medio ambiente. Esto puede deberse a que el Banano Orgánico es una de las frutas que se produce con menores costos operativos y con fertilizantes naturales; por ello, está comenzando a ganar reconocimiento en el mundo, gracias a sus impactos positivos en el medio ambiente.

Según el International Trade Centre (ITC, 2015), al año 2015, las exportaciones totales de banano, que incluye el convencional y el orgánico, están dominadas por Ecuador,

con una participación del 30% en el mercado mundial, seguido de Guatemala con 12%, Costa Rica con 9%, Colombia con 8% y Filipinas con 6%. En lo que respecta al mercado mundial de Banano Orgánico, el mismo representa el 3% del mercado mundial de banano, por lo que el banano tradicional es el restante 97%. Los cinco principales países que producen y exportan Banano Orgánico son los siguientes: (a) República Dominicana, con una participación de 29%; (b) Ecuador, con 25%; (c) Perú, con 15%; (d) Filipinas, con 13%; y (e) Colombia, con 8% (Potts et al., 2014). Otro referente que se ha incluido es el café orgánico del Perú.

República Dominicana. Ocupa actualmente el primer lugar en volúmenes de exportación de Banano Orgánico. En el año 2012, exportó alrededor de 297,000 toneladas (350,000 cajas de 18.14 kg por semana) de banano. De estas, alrededor del 53% fue banano orgánico (157,000 toneladas); en tanto que el 47% restante, banano convencional. Cabe resaltar que, aproximadamente, el 90% del banano se envía a Europa, Reino Unido, Bélgica (Luxemburgo), Italia y, marginalmente, a Holanda y Francia. Por otra parte, el 10% restante se dirige hacia el Japón, las Islas del Caribe y los Estados Unidos (Galantini et al., 2014). En la Tabla 19, se aprecia el volumen de exportación de banano de República Dominicana en los últimos años.

Tabla 19

Exportación de Banano de República Dominicana, en miles TM

Países	2005	2009	2010	2011	2012
Bélgica	21.3	61.9	73.1	49	59.1
Reino Unido	127.1	166.9	205.1	180.3	177.3
Italia	7.1	0.4	0.3	6	2.1
Estados Unidos	3.3	2	0.2	0.2	0.9
Otros países	8.3	50.6	61.7	68.3	57.8
Total	167.1	281.8	340.4	303.8	297.2

Nota. Tomado de *El banano peruano: Producto estrella de exportación* (p. 23), por M. L. Galantini et al., 2014. Lima, Perú: MINAGRI.

Perú. El país es el segundo productor y exportador de café orgánico; México es el primero. El café orgánico peruano ya ha ingresado a casi 50 países, puesto que se ha

beneficiado de la enorme penetración que ha tenido el café convencional, el cual representa el primer producto de la agroexportación nacional (“Minagri: Perú,” 2015). Las exportaciones de café orgánico peruano tienen como principal destino los Estados Unidos (30%), seguido por Alemania (28%) y Bélgica (15%) (Alarcón, 2012).

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

En la Tabla 20, que corresponde a la Matriz Perfil Competitivo, se identifican y analizan los factores críticos de éxito del Banano Orgánico con respecto a los principales países competidores o rivales, que son Ecuador, Colombia y Filipinas. Se aprecia que Ecuador es el país con mayor puntaje ponderado, es decir, es un competidor fuerte por la tecnificación de su cultivo y por contar con el reconocimiento de su marca en los mercados de destino.

Tabla 20

Matriz Perfil Competitivo del Banano Orgánico en el Perú

	Factores claves de éxito	Peso	Perú: Banano Orgánico		Ecuador: Banano Orgánico		Colombia: Banano Orgánico		Filipinas: Banano Orgánico	
			Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.
1	Productividad por hectárea	0.13	2	0.26	4	0.52	3	0.39	2	0.26
2	Ingreso a mercados EE.UU. y Europa	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
3	Meses de Producción	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20
4	Siembra tecnificada del uso de agua	0.14	2	0.28	4	0.56	2	0.28	2	0.28
5	Desarrollo tecnológico	0.14	2	0.28	4	0.56	3	0.42	3	0.42
6	Suelos y climas adecuados	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	2	0.26
7	Ausencia de plagas	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48	2	0.32
8	Reconocimiento de marca	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10
9	Disponibilidad de materiales logísticos	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Total		1.00	2.77		3.31		2.71		2.14	

Nota. La valoración de los factores clave de éxito tiene el rango de 1 hasta el 4, donde 1 = Debilidad mayor, 2 = Debilidad menor, 3 = Fortaleza menor, 4 = Fortaleza mayor.

En la Tabla 21, se muestra la Matriz Perfil Referencial del Banano Orgánico en el Perú. La comparación se hace con Republica Dominicana, que es líder a nivel mundial. Además, se confronta también con el sector de Café Orgánico del Perú, ya que es el segundo exportador a nivel mundial de ese producto (“Minagri: Perú,” 2015). Así, se analizan los factores clave de éxito del Perú con relación a tales países, que tienen mayor desarrollo en el sector bananero.

Tabla 21

Matriz Perfil Referencial del Banano Orgánico en el Perú

Factores claves de éxito	Peso	Perú: Banano Orgánico		República Dominicana: Banano Orgánico		Perú: Café Orgánico	
		Val.	Pond.	Val.	Pond.	Val.	Pond.
1 Productividad por hectárea	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52
2 Ingreso a mercados EE.UU. y Europa	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
3 Meses de producción	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
4 Siembra tecnificada del uso de agua	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56
5 Desarrollo tecnológico	0.14	2	0.28	4	0.56	3	0.42
6 Suelos y climas adecuados	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52
7 Ausencia de plagas	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48
8 Reconocimiento de marca	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20
9 Disponibilidad de materiales logísticos	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15
Total	1.00		2.77		3.69		3.55

Nota. La valoración de los factores clave de éxito tiene el rango de 1 hasta el 4, donde 1 = Debilidad mayor, 2 = Debilidad menor, 3 = Fortaleza menor, 4 = Fortaleza mayor.

3.8 Conclusiones

En el contexto internacional, en los países desarrollados, existe una tendencia al cuidado de la salud. Asimismo, estos países valoran la responsabilidad social en armonía con el cuidado del medio ambiente, lo cual está relacionado con el incremento en el consumo de productos orgánicos. Por ello, el Estado debe brindar las facilidades para fomentar el desarrollo de la agricultura de productos orgánicos. Esta requiere cumplir con una serie de

certificaciones de calidad y también mejorar su productividad para ser competitiva en el comercio mundial.

Un reto importante consiste en mejorar los costos de los insumos, tales como los fertilizantes, que representan un porcentaje de entre 40% y 50% del costo operativo. Este insumo es crítico para la calidad del banano. Por lo tanto, el Estado debe incentivar la investigación sobre los productos sustitutos de los fertilizantes tradicionales, que generan ventaja competitiva en el sector.

La mejora de la productividad está ligada directamente con la innovación en procesos, compra de maquinaria, capacitación, entre otros. Por ello, los recursos financieros por parte del Estado, así como los del sector privado, son primordiales para la mejora en la competitividad de los productores del Banano Orgánico. De ese modo, aumentan los volúmenes de cultivos y ventas; a la vez, esto se reflejará en una mejora de su calidad de vida.

Además de la inversión en tecnología e innovación, se debe tomar en consideración que, para aumentar la competitividad, el Estado debe invertir en la mejora de la infraestructura de las regiones. Por ejemplo, debe invertir en lo siguiente: (a) en el desarrollo de las vías de carreteras pavimentadas, que conecten a los pueblos; (b) en proyectos ferroviarios para el transporte de materias primas en volumen hacia los puertos; (c) en diversos proyectos tales como represas, canales y sistemas de irrigación; y (d) en proyectos para el desarrollo de centrales hidroeléctricas, ya que muchos productores no cuentan con energía eléctrica y, por ello, deben utilizar grupos electrógenos alimentados con petróleo, lo cual aumenta los costos directos.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En este punto del planeamiento estratégico se busca realizar un análisis profundo del Banano Orgánico en el Perú, para lo cual se usa el esquema AMOFHIT planteado por D'Alessio (2013), que se utiliza para evaluar las siguientes áreas: (a) administración y gerencia; (b) marketing y ventas; (c) operaciones y logística; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos; (f) sistemas de información y comunicación; y (g) tecnología.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El Ministerio de Agricultura es el ente rector de la producción orgánica en el Perú, por tanto, es el responsable de proponer normas y sanciones que establezcan las garantías de los productos tanto en el mercado nacional como internacional. Para este fin, el Gobierno ha promulgado leyes relacionadas a la promoción del cultivo de productos orgánicos.

Las entidades del Estado que brindan soporte para el desarrollo del sector son las siguientes: (a) el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), que cuenta con planes de desarrollo tecnológico que promueven la mejora de la productividad de la industria del Banano Orgánico, los mismos que están enfocados en aspectos agronómicos, mejoramiento genético y poscosecha, y aunque esto parece ser un gran avance aún existe en la institución dificultades en el factor presupuestal que limitan la consecución de los objetivos planteados; (b) SENASA, entidad que lidera el Comité Multisectorial de Prevención de la Virosis, realizando capacitación a través de los socios de CEPIBO (Aponte et al., 2011).

Como parte del impulso de la producción orgánica, en diciembre de 2013, el Ministerio de Agricultura y Riego instaló el Consejo Nacional de Productos Orgánicos (CONAPO), que es una plataforma que congrega a los representantes de los tres niveles de Gobierno y el sector privado. Esta institución, que está adscrita al MINAGRI, propondrá las políticas y normas de la promoción de la producción orgánica del país. El CONAPO está

integrado, además, por MINCETUR, PRODUCE, INDECOPI, organismos sin fines de lucro, Consejos Regionales de Productos Orgánicos (COREPO) de costa (Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Ancash, Lima, Ica, Arequipa y Tacna), COREPO de sierra (Cajamarca, Huánuco, Pasco, Junín, Huancavelica, Ayacucho, Apurímac, Cusco y Puno) y COREPO de selva (Amazonas, San Martín, Loreto, Ucayali y Madre de Dios), incluyendo también a los productores orgánicos de costa, sierra y selva (MINAGRI, 2013).

Los productores están organizados a través de diversas asociaciones, cuya finalidad es el apoyo económico para acceder a las certificaciones y/o lograr los beneficios del Comercio Justo. Las asociaciones más destacadas son (a) la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Samán y Anexos (APPBOSA); (b) Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo; (c) Asociación Comunal de Productores de Banano Orgánico de Querecotillo y Anexos; (d) Asociación de Productores de Banano Orgánico Valle del Chira; (e) Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios Salitral; y (f) Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico (CEPIBO). Es necesario resaltar que todas estas instituciones cuentan con planes de desarrollo.

J. Socola (comunicación personal, 08 de julio, 2016) explicó que la principal razón que tienen los productores para asociarse es producir en cantidades suficientes para exportar directamente, ya sea a Europa o a los Estados Unidos. Con esto se reduce la dependencia en los intermediarios y se incrementa el margen de ganancia. Es así que, en la medida en que los productores van migrando hacia el cultivo de Banano Orgánico, estos buscarán formar parte de las asociaciones existentes (R. Garrido, comunicación personal, 08 de julio, 2016). Ahora bien, el problema que presentan estas asociaciones son las plagas, entre las que se encuentran (a) la mancha roja, (b) la cochinilla, (c) las escamas, (d) arañita roja, y (e) mosca blanca; así como la deficiente tecnología e infraestructura vial.

En el año 2013, de acuerdo con los reportes de la SUNAT, se encontraron 41 organizaciones exportadoras de Banano Orgánico, reduciendo la gran concentración de antaño. La principal empresa exportadora es la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Samán y Anexos (APPBOSA) la cual es una asociación civil que lidera una Red de Pequeños Productores de Banano de Comercio Justo (REPEBAN) agrupada en siete asociaciones. APPBOSA se ha convertido en la principal central peruana de productores de banano ya que ha exportado por un valor de US\$ 8.7 millones y un volumen de 11.7 mil toneladas, lo cual representa el 9.8% del valor y el 9.4% del volumen total exportado por Perú en dicho año. APPBOSA es una cooperativa de pequeños productores de Banano Orgánico situada en el caserío de Samán, en el departamento costero de Piura, al norte de Perú. Fue fundada en 2003 por una comunidad rural y suministra bananos al mercado de Comercio Justo (Galantini et al., 2014).

La segunda organización exportadora de Banano Orgánico es la Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico (CEPIBO), la misma que, en el 2013, exportó por un valor de US\$ 6.7 millones y un volumen de 9.9 mil toneladas (8% del total). CEPIBO está conformada por 12 asociaciones y 1,286 productores. Su cultivo de Banano Orgánico en 1,352 ha, le permite tener grandes planes de expansión de sus plantaciones ya que es una de las organizaciones de productores líderes del país. CEPIBO también exporta bajo Comercio Justo (Galantini et al., 2014).

Cabe mencionar que aquellas empresas que anteriormente eran abastecedoras de las más importantes empresas exportadoras del país, ahora se han convertido en empresas directamente exportadoras, de ahí que alrededor de 20 organizaciones exportadoras de Banano Orgánico son ahora grupos asociados de productores. Incluso las cinco más importantes empresas forman parte de este tipo de asociaciones, las mismas que comercializan bajo la modalidad de Comercio Justo. Es importante resaltar que las

principales empresas exportadoras de los primeros años han sido totalmente desplazadas, cediendo su participación a asociaciones de pequeños productores que han encontrado en esta actividad una valiosa alternativa (Galantini et al., 2014).

En el año 2014 en la región Piura se estableció una Mesa Técnica de Banano integrada por asociaciones, cooperativas, centrales, empresas exportadoras, empresas importadoras, proveedores de insumos, certificadoras, Gobierno Regional de Piura (Dirección Regional de Agricultura), organismos públicos descentralizados (SENASA, INIA) y cooperación internacional (ONG). La Mesa Técnica es una plataforma pública-privada de diálogo, coordinación e implementación de acciones que busca fortalecer la cadena productiva del banano en la región Piura, contribuyendo a que sea el más competitivo, sostenible y responsable del mundo.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

En Perú, el nivel de desarrollo del Banano Orgánico se ha incrementado en forma constante en los últimos años. Este desarrollo viene generándose gracias al apoyo de entidades como PROMPERÚ, MINAG, SENASA, la Red de Acción en Agricultura Alternativa (RAAA), Red de Agricultura Ecológica del Perú (RAE), Asociación Nacional de Productores Ecológicos del Perú (ANPE), entre otras. Dichas instituciones aportan en el desarrollo del sector y exposición de los productos en el extranjero propiciando el incremento de la demanda de productos peruanos cultivados con calidad y bajo estrictos controles y certificaciones. El mayor desarrollo del sector orgánico se ha dado con la exposición de productos en el mercado internacional, lo que ha iniciado una apertura a nuevos mercados.

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) y empresas agroexportadoras participan en las distintas ferias internacionales con el objetivo de promover la oferta exportable peruana de alimentos orgánicos. El apoyo gubernamental a través de MINCETUR y PROMPERU se cristaliza a través de las asociaciones, para lo cual

organizan giras que les permitan contactarse directamente con compradores en países como Holanda o Alemania. Este fue el caso del contacto que CEPIBO hizo con PRONATURA en Francia, siendo este su primer cliente en el extranjero (J. Socola, comunicación personal, 08 de julio, 2016).

Una de las ferias más importantes es Biofach que es el evento más importante de productos orgánicos de Europa. Al participar en esta feria se busca fortalecer las relaciones comerciales de las empresas peruanas exportadoras con el fin de que puedan acceder a nuevos contactos comerciales con potenciales compradores europeos. De esta forma se podrán promover las exportaciones de productos orgánicos producidos por las pequeñas y medianas empresas agro-exportadoras peruanas. Asimismo, se conocen las nuevas tendencias del mercado, los productos de las empresas de otros países y las innovaciones en productos, envases y embalajes, con el fin de que sean difundidos a las empresas peruanas exportadoras (“PromPerú promoverá productos,” 2014).

A nivel mundial existen muchas ferias relacionadas a la agroindustria. Siguiendo esta línea, en el Perú se realiza una de las ferias más importantes: “La Expoalimentaria”, que es la principal plataforma de negocios internacional del sector. Allí se exponen alimentos, bebidas, maquinaria, equipos, insumos, envases y embalajes, servicios, restaurantes y gastronomía, convirtiéndola así en la feria más grande de Latinoamérica. Esta feria constituye el punto de encuentro internacional de empresas exportadoras y selectos compradores provenientes de los cinco continentes, ya que congrega a más de 43,500 visitantes profesionales y a más de 650 empresas que exhiben sus productos y lo último en tecnología.

Se prevé que las exportaciones peruanas de Banano Orgánico para el 2016 podrían estar llegando alrededor de 450,000 y 620,000 toneladas, impulsadas por los mayores requerimientos del tipo *Cavendish valery* por parte de Holanda, Estados Unidos, Alemania y nuevos mercados como el asiático. Según Galantini et al. (2014), la producción mundial de

banano creció en 40% entre 1990 y el año 2000, alcanzando 66 millones TM. Posteriormente, entre los años 2000 y 2012 aumentó en un 54.4% para llegar a 101.9 millones TM en el año 2012 (ver Figura 19).

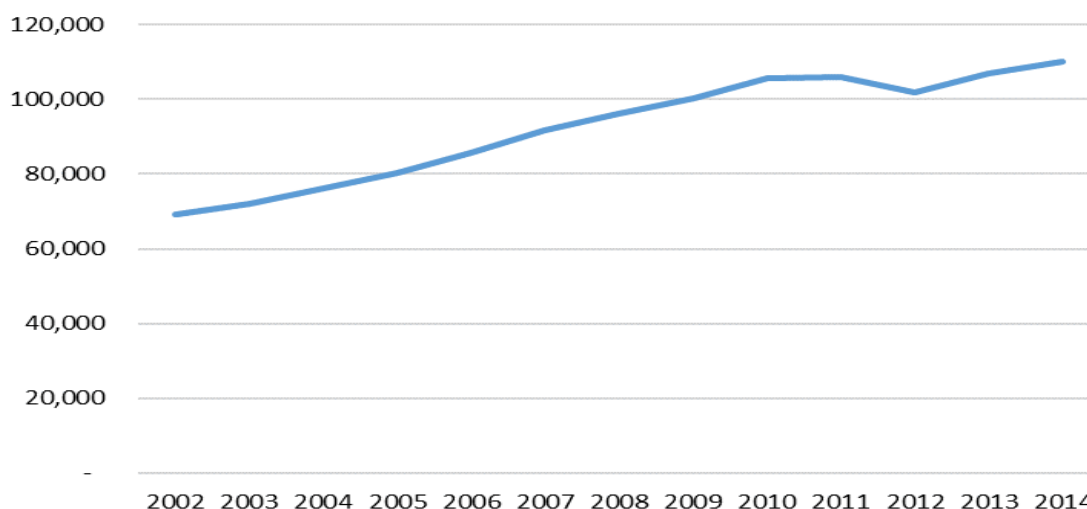


Figura 19. Producción mundial de banano en miles de TM. Adaptado de *El banano peruano: Producto estrella de exportación* (p. 13), por M. L. Galantini et al., 2014, Lima, Perú: MINAGRI.

En cuanto a la demanda de Banano Orgánico al 2014, la Unión Europea representa el 63.1% de la exportación del Perú, seguida por América del Norte con 27.4% y Asia con 5.8%. Las expectativas del sector se centran en crecer en los mercados asiáticos y fortalecer el crecimiento sostenible de la Unión Europea. Adicional a ello se busca no perder la participación de mercado que ya se ha ganado en América del Norte. Según Galantini et al. (2014), existe una demanda mundial de Banano Orgánico en crecimiento, y el Perú puede aprovecharse de eso.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La producción de Banano Orgánico se ha incrementado de forma continua desde el año 2005, como se muestra en la Tabla 22, llegando a crecer un 28.4% en el 2014. La producción de Banano Orgánico se realiza todos los meses; sin embargo, de acuerdo al calendario de cosechas del Ministerio de Agricultura, los meses de mayor producción son febrero, marzo, abril, octubre, noviembre y diciembre.

Tabla 22

Producción de Banano Orgánico en el Perú

Años	Producción (Toneladas)
2005	42,852
2006	56,306
2007	65,495
2008	78,163
2009	82,510
2010	78,783
2011	100,438
2012	119,999
2013	124,123
2014	159,456

Nota. Adaptado de *Informe anual 2014: Desarrollo agroexportador del Perú* (pp. 210-213), por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2015, Lima, Perú: Autor.

El Banano Orgánico se puede cultivar desde el nivel del mar hasta los 2,000 metros de altura sobre el nivel del mar, con una temperatura promedio para clima medio entre 22°C y 29°C. Requiere de 2,000 horas de luz promedio anual y una precipitación anual promedio de 2,000 mm. Los suelos más aptos para su siembra y explotación son los de reacción neutra (pH 6.5 - 7), aunque también tolera los ligeramente ácidos y alcalinos, considerándose, por lo tanto, apropiado para su siembra todos aquellos suelos que presentan un pH comprendido entre 5.5 y 7.2 (Rojas, 2012).

Los suelos deben ser sueltos, ricos en materia orgánica, fértiles y con buen drenaje. Luego de tener el terreno preparado, el proceso de producción se inicia con la siembra. Una vez sembrados los rizomas provenientes de los hijos axiales, se realizan las labores propias de este cultivo. Entre las actividades más importantes se tienen: (a) el manejo de la semilla, (b) riego, (c) fertilización, (d) deshije, (e) deshoje, (f) enfunde, (g) encinte, entre otras (Rojas, 2012). Además, es importante contar con un sistema de riego tecnificado que permita elevar el rendimiento por encima de las 2,500 cajas por hectárea, aunque en la actualidad este tipo

de inversión es hecha solamente por productores grandes (J. Socola, comunicación personal, 08 de julio, 2016).

Los cultivos de Banano Orgánico deben estar siempre supervisados. Es importante un control fitosanitario para evitar la aparición de plagas como la Sigatoka negra o *Mycosphaerella fijiensis* que, a pesar de ser escasa, es necesario establecer medidas preventivas. Entre otras plagas que afectan al Banano Orgánico está la Erwinia (*Erwinia sp*), Moko (*Pseudomonas solanacearum*), Virus del Mosaico (CMV) y Virus del estriado del banano (Rojas, 2012). En tanto que entre los insectos que pueden atacar las plantaciones está el Gusano Tornillo (*Metamasius hemipterus*), el Picudo amarillo y negro (*Cosmopolites sp*), Nematodos y Mosca blanca.

La transformación o empaque es el proceso que se inicia con la inspección del racimo. Luego es transportado a la planta empacadora donde se hace un control previo de calidad para escoger los racimos que califican para la exportación. Los no aptos son devueltos a los productores para su comercialización local. Los buenos racimos son los que finalmente serán empacados y transportados a los contenedores y llevados a los puntos de embarque. Las actividades del proceso de producción son las siguientes: (a) selección de la semilla; (b) siembra, trazado y ahoyado; (c) riego; (d) fertilización; (e) eliminación de maleza; (f) deshoje; (g) picada de tallos de deshoje; (h) apuntalamiento; (i) embolse; (j) encinte; (k) desmane; y (l) desflore de fruta.

Con relación al proceso de transformación o empaque, las actividades que comprende son las siguientes: (a) inspección del racimo, (b) transporte a la planta empacadora, (c) control de calidad, (d) desmane y lavado, (e) closteo (inspección de la mano de banano), (f) fumigación de la corona, (g) secado, (h) pesado de fruta, (i) etiquetado, (j) embalaje, (k) embolsado, (l) apilado y colocado en pallet, (m) transporte a almacén, (n) almacenado de cajas, y (o) estiba de cajas.

La comercialización y distribución es responsabilidad de los exportadores y algunas asociaciones de productores que comercializan directamente el Banano Orgánico. Los responsables realizan las actividades de gestión de la exportación y el transporte. Esto último es importante ya que el banano es un producto perecible y puede incurrir en pérdidas en los envíos.

Dado esto, se explica la presencia de empresas transnacionales integradas verticalmente que controlan la producción, empaque, importación y distribución a los puntos de venta al detalle. Las empresas que están integradas de manera vertical están en la capacidad de generar economías de escala en cada uno de los eslabones de la cadena, con el fin de mejorar la rentabilidad del producto. Es claro que la producción y comercialización a gran escala contribuye a reducir costos de los insumos, mano de obra y de flete (Huamán, Takeda, Pinto, & Urquiza, 2009). Una de las ventajas para la industria de Banano Orgánico es la cercanía al puerto de Paita en Piura, así como la disponibilidad de la mano de obra barata.

En el año 2015, el 85% de las exportaciones de Banano Orgánico del Perú estuvieron concentrados en los Estados Unidos, Holanda y Alemania, que representan el 37%, 33% y 15% respectivamente de las exportaciones en valor FOB (SUNAT, 2015). Es importante buscar otros mercados o potenciar las de menor dimensión, a fin de no depender de los mercados de los países antes mencionados. En esta parte se hará un análisis para encontrar los posibles países de destino que, en un corto plazo, brinden una potencialidad de exportación. Dentro de las características que se han considerado para el análisis de potenciales países para exportación es el valor y cantidad demandada de banano y el consumo per cápita (ver Tabla 23).

En la actualidad, casi la totalidad de las exportaciones de Banano Orgánico están dirigidas hacia Estados Unidos (37%), Holanda (33%) (como país redistribuidor a países de

Europa Occidental), Alemania (15%), Bélgica (6%), Corea del Sur (3%), Japón (2%), Finlandia (2%), Reino Unido (1%) y Canadá (1%). Como se aprecia, la estrategia inicial de selección de la mayoría de países para la exportación de Banano Orgánico se basa en que son países que se encuentran en el *top 15* de los países que más demanda de banano tienen y que, además, tienen un alto consumo per cápita de productos orgánicos a nivel mundial.

Tabla 23

Criterios de Selección de Países de Destino de las Exportaciones

País importador	Tamaño del mercado de bananas		Actualmente Perú exporta al país (últimos cuatro años)	Consumo per cápita productos orgánicos (Euro)
	Valor en 2014 (miles de US\$)	Cantidad en 2014 (Toneladas)		
EE.UU.	2.048.768	4.580.768	Sí	77
Bélgica	1.470.116	1.321.253	Sí	36
Alemania	1.125.436	1.396.696	Sí	93
Rusia	957.740	1.274.643	No	1
China	812.598	1.127.158	No	2
Japón	810.489	946.497	Sí	8
Reino Unido	808.330	1.124.469	Sí	33
Italia	526.248	690.840	Sí	31
Francia	491.678	596.864	Sí	66
Canadá	412.982	555.200	Sí	71
Corea del Sur	321.111	359.124	Sí	9
Polonia	269.143	300.507	No	3
Holanda	250.487	308.253	Sí	49
Argentina	213.520	411.294	No	n.d.
Ucrania	212.075	215.109	Sí	0.3
España	211.183	263.091	Sí	21
Argelia	194.916	263.332	No	n.d.
Suecia	191.556	198.051	Sí	106
Austria	128.922	122.683	No	127
República Checa	126.089	140.077	No	7
Grecia	109.666	137.968	No	5
Suiza	109.434	84.108	No	210
Portugal	103.973	131.774	No	2
Turquía	102.537	207.171	No	0.1
Kuwait	97.136	139.839	No	n.d.

Nota. Adaptado de *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas*, por International Trade Centre, 2015, Ginebra, Suiza: Trade Map; *El mundo de la agricultura orgánica - Estadísticas y tendencias 2015*, por el Instituto de Investigación de Agricultura Orgánica (FiBL), 2015, Ginebra, Suiza: ITC.

De acuerdo con los criterios de selección de países de destino, la siguiente estrategia a corto plazo de desarrollo de mercados debe enfocarse en países que tienen un pequeño porcentaje de cuota de exportación de los últimos años y que a la vez tienen un alto consumo per cápita de productos orgánicos como Francia, Italia, Canadá, Reino Unido, Finlandia,

Japón, España y Corea del Sur. Como estrategia a mediano plazo se concibe penetrar nuevos mercados en países como Austria y Suiza que tienen un alto consumo per cápita de productos orgánicos, en tanto que como estrategia a largo plazo se concibe penetrar en países como Rusia, China y Polonia cuyo consumo per cápita de productos orgánicos es bajo.

Aproximadamente el 80% de la producción de Banano Orgánico se realiza en la región Piura. En esta región la cadena productiva está conformada por 5,229 ha, beneficiando a 6,062 productores. Según el informe de *Estado situacional e importancia del Banano Orgánico en la región Piura* (García, 2013), la cadena productiva del Banano Orgánico se ubica en cuatro valles que se encuentran organizados tal como se aprecia en la Tabla 24.

Tabla 24

Cadena Productiva del Banano Orgánico en la Región Piura

Valle	Nº Organizaciones	Nº Productores	Superficie (ha)
Valle del Chira	27	5,882	4,790.80
Valle Alto Piura	1	53	136
Valle San Lorenzo	1	55	255
Valle Medio y Bajo Piura	2	72	47.42

Nota. Adaptado de *Estado situacional e importancia del Banano Orgánico en la región Piura* (pp. 2-49), por A. García, 2013, Piura, Perú: Gobierno Regional Piura.

El Banano Orgánico está creciendo significativamente en los últimos años. Aun siendo un nicho, el mercado sobrepasa las 500,000 toneladas. Actualmente, el Perú es el país preferido por los clientes por su mayor confiabilidad y calidad. En estos momentos la demanda supera la oferta (Gobierno Regional de Piura, 2015). Sin embargo, una de las deficiencias es la productividad, que se encuentra por debajo de sus principales competidores. El promedio de producción de la Región Piura es de 1,200 cajas por hectárea al año y la de sus competidores es de 2,200 cajas por hectárea llegando, en el caso de Costa Rica, de 3,000 a 3,400 hectáreas por año (Gobierno Regional de Piura, 2015).

Desde la década de 1990, época en la que se inicia el proceso de exportación de banano, las empresas más representativas fueron la Corporación Peruana de Desarrollo

Bananero (COPDEBAN) subsidiaria de la multinacional DOLE, y la empresa Biocosta S.A.C. quienes participaban casi con el 80% del comercio. Otras empresas exportadoras de menor escala eran Pronatur S.A.C. y la empresa Biorganika S.A.C. que forma parte del grupo Hualtaco S.A.C. aunque actualmente exporta directamente (Galantini et al., 2014).

Gran parte de estas empresas son personas jurídicas conformadas en sociedades anónimas cerradas que intervienen en la cadena de valor del banano desde la cosecha, empaque y gestión de la exportación. Por lo general, estas compraban el banano “en planta”, debido principalmente al bajo nivel de conocimiento y habilidades técnicas de los productores. Para efectuar esta labor empleaban cuadrillas de trabajadores, previamente capacitados y dirigidos por un supervisor. Era política de las empresas que luego de la cosecha las cuadrillas recojan las fundas de plástico utilizadas por los productores (Galantini et al., 2014).

Las empresas exportadoras realizaban el empaque y la exportación, en tanto que la participación de los productores se limitaba a la producción del banano bajo contrato. Los insumos para esta labor (abonos, fertilizantes, fundas, etc.) eran proveídos por la empresa exportadora, quienes compraban a los productores de banano según un plan de acopio y comercialización manejados por ellos mismos. Dicha situación, en la que los productores no tenían mayor participación en la definición del precio y otras actividades que permitiesen el desarrollo de los productores, llevó a cuestionar esta situación y a buscar una mayor participación de estos en el proceso mismo de exportación, de manera que ellos pudieran decidir sobre (a) el precio a ofertar, (b) la gestión de las certificaciones para la calificación del banano, (c) el mercado de destino, (d) las inversiones a realizar por los productores, y (e) las facilidades y mejores servicios colectivos para los productores en sus áreas de residencia (Galantini et al., 2014).

Por otro lado, los productores organizados fueron adecuándose a las exigencias de una nueva y esperanzadora alternativa de comercio. La comercialización de banano en Comercio Justo ha jugado un papel clave para sostener la organización de los productores bananeros y dinamizar el crecimiento económico de este sector. Gracias al auge del Comercio Justo para banano en el Valle del Chira y, posteriormente, para otros valles del norte del país, se han logrado desarrollar diferentes modelos asociativos y de comercialización del banano, de manera que, en la actualidad, las principales empresas exportadoras de banano del país están representadas por una serie de organizaciones de productores organizados (Galantini et al., 2014). La relación de empresas exportadoras de Banano Orgánico se presenta en la Tabla 25.

Tabla 25

Relación de Empresas Exportadoras de Banano Orgánico, Año 2014

Empresa	FOB 2014 (US\$)	Vol. 2014 (TM)	% FOB 2014 (US\$)	% Vol. 2014 (TM)
Asociación de pequeños productores de Banano Orgánico de Saman y anexos.	10,620,676	13,996	8.9	8.8
Agro-negocios Los Ángeles S.A.C.	8,720,555	10,919	7.3	6.8
Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo.	7,355,679	9,658	6.2	6.1
Asociación Comunal de Productores de Banano Orgánico de Querecotillo y anexos.	7,299,128	9,175	6.1	5.8
Asociación de Productores de Banano Orgánico Valle del Chira.	7,062,930	9,443	5.9	5.9
Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios Salitral.	6,668,381	9,044	5.6	5.7
Grupo Hualtaco S.A.C.	6,458,383	8,211	5.4	5.1
Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico.	6,149,911	8,856	5.2	5.6
Pronatur E.I.R.L.	6,054,603	8,046	5.1	5.0
Asociación de Productores de Banano Orgánico sector El Monte y anexos Mallaritos(APBOSMAM).	5,460,804	7,366	4.6	4.6
Fairtrasa Perú S.A.	5,313,550	7,350	4.5	4.6
Agrícola San José	4,843,849	6,305	4.1	4.0
Agro Pacha S.A.	3,031,042	4,324	2.5	2.7
Asociación de Productores de Banano Orgánico-Huangala-ASPBOH.	2,887,249	3,903	2.4	2.4
APBOS- Asociación de Productores de Banano Orgánico de Salitral –Sullana	2,829,993	3,650	2.4	2.3
Asociación de Bananeros Orgánicos Señor de Chocan de San Vicente de Piedra Rodada - ABOSCH-SVPR.	2,273,904	3,077	1.9	1.9
Asociación de Productores de Banano Orgánico Huayquiquira - Huangala (APBOHH).	2,254,508	3,046	1.9	1.9
UBOIC - Asociación Unión de Bananeros Orgánicos Inmaculada Concepción de Huangala Pueblo Nuevo y Huayquiquira.	2,147,803	2,955	1.8	1.9
Asociación de Productores de Banano Orgánico Pueblo Nuevo (HUANGALA)-APBOPH.	1,764,304	2,378	1.5	1.5
Oriundo Agro S.A.C.	1,728,392	2,387	1.4	1.5
Resto.	18,309,770	25,367	15.4	15.9
Total	119,235,414	159,456	100	100

Nota. Adaptado de *El banano peruano: Producto estrella de exportación* (p. 68), por M. L. Galantini et al., 2014, Lima, Perú: MINAGRI.

En el año 2014, según reportes de la SUNAT, se observa más de 20 organizaciones exportadoras de Banano Orgánico en el país, evidenciando así una desconcentración que no existía antaño. En estos momentos la principal empresa exportadora es la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Samán y Anexos (APPBOSA) la cual es una asociación civil que lidera una Red de Pequeños Productores de Banano de Comercio Justo (REPEBAN) que agrupa a siete asociaciones y se ha convertido en la principal central peruana de productores de banano. Ha exportado por un valor de US\$ 10.6 millones y un volumen de 13.9 mil toneladas, representado el 8.9% del valor y el 8.8% del volumen total exportado por Perú en dicho año. APPBOSA es una cooperativa de pequeños productores de Banano Orgánico situada en el caserío de Samán, en el departamento costero de Piura, al norte de Perú. Fue fundada en el 2003 por una comunidad rural, y es la responsable del suministro de bananos al mercado de Comercio Justo (Galantini et al., 2014).

Cabe mencionar que aquellas empresas que anteriormente eran abastecedoras de las más importantes empresas exportadoras del país, ahora se han convertido en empresas directamente exportadoras, de ahí que alrededor de 20 organizaciones exportadoras de Banano Orgánico sean grupos asociados de productores, incluso las cinco más importantes empresas forman parte de este tipo de asociaciones que comercializan bajo la modalidad de Comercio Justo. Es importante resaltar que las principales empresas exportadoras de los primeros años, han sido totalmente desplazadas, cediendo su participación a asociaciones de pequeños productores que han encontrado en esta actividad una valiosa alternativa (Galantini et al., 2014). El acceso directo al mercado ha sido el principal aporte de las asociaciones que, además, cuentan con apoyo gubernamental (R. Garrido, comunicación personal, 08 de julio, 2016).

El proceso logístico en la producción de Banano Orgánico es gestionado muchas veces por las asociaciones o por los mismos productores. Dentro de los insumos más

importantes que se toman en cuenta para el proceso de cultivo se tienen: (a) agua, (b) fertilizantes, (c) fundas plásticas, (d) cintas, (e) puntales, (f) pesticidas orgánicos, y (g) mano de obra. Para el proceso de cosecha y poscosecha que, según el grado de desarrollo de cada asociación, puede estar a cargo del exportador o de la asociación misma, los principales productos o servicios que se adquieren son los siguientes:

- Uso de agua en las empacadoras: Incluye la limpieza de empacadoras y guardianía de material de embarque. Pero se tiene la amenaza de escasez en el recurso hídrico, que podría ser desviado hacia grandes plantaciones (J. Socola, comunicación personal, 08 de julio, 2016).
- Proceso de post cosecha: Traslado de materiales de embarque un día antes del proceso, mano de obra para el procesamiento de cajas, inspector de calidad en la empacadora.
- Materiales de embarque: Funguicida para la prevención de la pudrición de corona, etiquetas, caja de cartón para empacar la fruta, pegamento para pegar las cajas de cartón, funda plástica para colocar la fruta en la caja de cartón.
- Control de calidad y manipulación de carga: Movilización de las cajas para el centro de acopio, manipulación de las cajas en los centros de acopio, pallet de madera para enviar la fruta en los contenedores, esquineros de plástico para consolidar las cajas en los pallet, zunchos de plástico para inmovilizar las cajas en los pallet, grapas metálicas para sujetar los zunchos de los pallet, termógrafo colocado en el interior de cada contenedor.

La producción y exportación de Banano Orgánico enfrenta muchos retos relacionados a la infraestructura. De acuerdo al *Plan Estratégico del Sector Agrario Región Piura 2008–2021*, se infiere que uno de los principales desafíos para el desarrollo del Banano Orgánico de la región es el mantenimiento de vías de acceso carrozables hacia los campos de cultivo y la

construcción de carreteras asfaltadas para sacar los productos hacia los centros de acopio y empaque para exportación. Otro de los desafíos, en cuanto a infraestructura que enfrenta la región Piura, es la ejecución de trabajos preventivos que mitiguen las consecuencias del fenómeno de El Niño tales como: (a) enrocado y enripiado de caminos, (b) construcción de puentes *Bailey*, y (c) mantenimiento de drenes y canales (Gobierno Regional de Piura, 2008).

En Tumbes se ha desarrollado poco la asociatividad y el Comercio Justo, debido a los problemas relacionados con la infraestructura. Por ejemplo, la región Tumbes no cuenta con área de frío para no conservar los productos a temperatura ambiente que, en esta región, es bastante elevada. Uno de los grandes retos de Tumbes es en lo referente a su geografía, pues es un valle lleno de quebradas susceptible de verse afectado por las lluvias, cuyos desbordes alcanzan rápidamente los campos de cultivos y las vías de acceso. Otro de los factores que se plantea como un reto para los productores de Banano Orgánico, y producción en general de Tumbes, son las vías de acceso ya que los terrenos son muy agrestes en la región y las vías de acceso a los campos muy difíciles (Ramos, 2016).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El costo de producción en el campo de una caja de Banano Orgánico de 18.14 kg es de S/ 5.07, mientras que al exportador le cuesta S/. 10.60. En total, el margen neto de utilidad otorgado al productor es de S/ 5.53 por caja de Banano Orgánico. Por el lado del exportador, este asume el costo por el pago al productor, la cosecha, empaque y el transporte de la mercadería, que suma aproximadamente S/ 20.50. El precio que recibe el exportador por una caja de Banano Orgánico es S/ 32.50, otorgando un margen de S/12.00 (Flores-Llanos, 2010).

Con respecto a la estructura de costos, el rubro principal es el correspondiente a la mano de obra, en tanto que por el lado de los ingresos, la producción destinada al mercado exterior genera mayores volúmenes de ventas seguido por la atención al mercado local, tal como se aprecia en la Tabla 26. La mayoría de los productores no llevan un control detallado

de los costos de producción, esto debido a que las compras las realizan en conjunto a través de asociaciones. Los principales rubros de costos en los que incurre un productor son la compra de abonos y otros fertilizantes orgánicos, que representan el 43% del total de los costos de producción. A estos costos se le suma la mano de obra que representa el 23%. En promedio, se contratan trabajadores tres veces por semana, cuyo jornal por mano de obra es de S/ 25 (Flores-Llanos, 2010).

Tabla 26

Análisis Económico del Banano Orgánico

Análisis económico	S/
Ingresos (Exportación + Nacional)	24,335.00
Rendimiento 38 TM	
De Exportación 29 TM (1,600 cajas) (S/ 14/caja)	22,400.00
Mercado Nacional (Descarte) 9 TM (S/ 215.00/TM)	1,935.00
Costo de producción (ha)	14,200.00
Utilidad neta	10,135.00
B/C	1.71
Rentabilidad	71.37%

Nota. Adaptado de *Estado situacional e importancia del Banano Orgánico en la región Piura* (p. 20), por A. García, 2013, Piura, Perú: Gobierno Regional Piura.

En relación a los ingresos, el 92% de los productores tienen como única fuente de ingresos la actividad agrícola, en tanto que el 8% percibe otro ingreso por algún trabajo no agrícola. La cantidad y precios de Banano Orgánico para la exportación y el mercado local fueron obtenidos del precio de caja de la finca a US\$ 3.50, mientras que el precio de la caja de mercado local fue de US\$ 1.45 (Flores-Llanos, 2010).

Para J. Socola (comunicación personal, 08 de julio, 2016), es necesario que los productores inviertan para que incrementen su rendimiento. Los agricultores están obligados a renovar sus plantaciones, de lo contrario mantendrán índices inferiores en comparación con otros países. Por ejemplo, en Ecuador o Colombia un productor obtiene 2,500 cajas por año por hectárea, mientras que en Perú se logran 1,800. Ahora bien, hay tres productores de los aproximadamente 10,000 bananeros que existen, que han obtenido 3,000 cajas por hectárea, gracias a una inversión constante que se combina con capacitación.

4.1.5 Recursos humanos (H)

En la actualidad, las empresas exportadoras son creadas como sociedades anónimas cerradas y reclutan personal que, en su mayoría, son de la propia región donde operan. Con respecto a la planilla de personal, se encuentran registrados para los puestos administrativos en oficina (gerentes, asistentes contables, informáticos, administrativos, asistente social y secretaria), especialistas de agricultura (ingenieros y técnicos) que son los encargados de supervisar los campos de cultivo y de participar en todo el proceso, y personal de marketing. Por otro lado, para el acopio del Banano Orgánico se contrata a obreros con pago por jornal/horas, disponiendo también de los servicios de un contador público y de un asesor legal.

Las empresas se encuentran dirigidas por una gerente general con experiencia agrícola, así también con un gerente de finanzas y un gerente de negocios que se encarga de concretar los objetivos del negocio y de asistir a ferias nacionales e internacionales del rubro para la promoción del producto. Con relación a las capacitaciones brindadas sobre el manejo de cosecha y tratamiento de plagas, estas van dirigidas directamente a los productores.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Un sistema de trazabilidad permite poder realizar el seguimiento de los productos en toda la cadena productiva. Estos sistemas permiten obtener información de manera oportuna y disponible para poder incrementar la productividad y reducir los costos del proceso. Uno de los casos de éxito fue la Central Piurana de Pequeños Agricultores de Banano Orgánico (CEPIBO), cuya clave fue llevar el registro de todos sus procesos. Como consecuencia de ello ahora exportan directamente con los compradores, gracias a la capacitación que brindaron a los agricultores para que registren todos los procesos de producción, la cual es un requisito exigido por los clientes en el exterior. Inicialmente los agricultores no tomaron en

cuenta la importancia del registro hasta que el mercado europeo se lo puso como condición (Mularz, 2008).

Para el caso del Grupo Hualtaco, este cuenta con un sistema de trazabilidad que se encuentra implementado con códigos de barras para el seguimiento de calidad e inocuidad del banano a lo largo de la cadena productiva (Grupo Hualtaco, s.f.). En la actualidad se cuenta con un portal donde se puede obtener, de manera disponible y oportuna, la información de exportación del producto Banano Orgánico que se encuentra en el Sistema Integrado de Comercio del Exterior (SIICEX) y en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). Con relación a la información de suelos y climas, esta puede ser ubicada en el Ministerio del Ambiente y en el Instituto Geofísico.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La Dirección Regional de Agricultura de Piura, con financiamiento del Gobierno Regional por un costo superior a los S/. 9 millones, ejecuta un proyecto de inversión pública denominado *Mejoramiento de la competitividad en la cadena productiva del Banano Orgánico para mejorar la oferta exportable en la región Piura*. El objetivo de este proyecto es poder incrementar el volumen de producción de 1,200 cajas por hectárea año a 3,000 cajas por hectárea año, promedio de otros países competidores líderes como Costa Rica (Dirección Regional de Agricultura de Piura, 2015).

En el año 2013, Agroideas con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Riego, aprobaron el primer plan de negocios a la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios (BOS) en Piura, lo que beneficiará a más 400 productores asociados residentes en la región norte. El plan consta de nuevas instalaciones, equipos, empacadoras, cinco kilómetros y medio de cable, vía que transportan el banano desde la zona de cosecha al centro de proceso y el sistema tecnificado que impactará a las más de 400 hectáreas de Banano Orgánico contempladas en el plan. Esto beneficiará en la reducción de costo de producción, mejora del

rendimiento de los trabajadores en el campo y mejora en los ingresos e instalaciones en óptimas condiciones que generarán un alto valor agregado (Programa de Compensaciones para la Competitividad - Agroideas, 2013).

Los productores fueron capacitados y entrenados en calidad preventiva, liderazgo, sostenibilidad de la gestión organizativa y empresarial, planes de exportación y comercio internacional. Al finalizar la capacitación, se otorgó la certificación orgánica y Global G.A.P. (Agro Enfoque, 2010).

Ahora bien, existen capacitaciones sobre la producción que no se encuentran orientadas hacia el contexto particular de las zonas peruanas, esto debido a la gran participación de profesionales extranjeros y a la poca investigación y tecnología que se requiere que estén alineadas a la propia realidad (Fairlie, 2008). Asimismo, es importante que se incentive la investigación y tecnología para aumentar la productividad y la rentabilidad de los agricultores.

R. Garrido (comunicación personal, 08 de julio, 2016) explicó que uno de los principales usos de la tecnología es para el combate y erradicación de las plagas. En el año 2012, la mancha roja atacó los cultivos del norte peruano, reduciendo drásticamente la producción, ya que los insumos orgánicos no controlaban de manera eficiente este problema. Luego, gracias a la investigación, se desarrollaron nuevos preparados y con ello se ha controlado a la mancha roja, aunque sin lograr aún su completa erradicación.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 27, se presenta la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI), donde se han listado las fortalezas y debilidades que tiene el Banano Orgánico en el Perú. Luego de asignar un peso y un valor a cada uno de los factores críticos de éxito, se calcula el ponderado, dando un total de 2.60, lo que equivale a un resultado promedio.

Tabla 27

Matriz Evaluación de Factores Internos del Banano Orgánico en el Perú

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
	Fortalezas			
F1	El Perú es uno de los líderes mundiales en exportación en Banano Orgánico.	0.05	4	0.20
F2	Sinergia y relación a largo plazo entre asociaciones y productores.	0.08	4	0.32
F3	Regiones en el Perú con climas favorables para el cultivo de Banano Orgánico.	0.08	4	0.32
F4	Escasa presencia de Sigatoka negra.	0.06	3	0.18
F5	Mano de obra disponible y con experiencia en el cultivo.	0.04	3	0.12
F6	La principal región productora se encuentra cercana al puerto de embarque.	0.04	3	0.12
F7	La producción del Banano Orgánico se realiza todo el año.	0.08	4	0.32
F8	Estabilidad y alta productividad de suelos, que a la vez facilitan la reconversión de cultivos.	0.08	4	0.32
	Subtotal fortalezas	0.51		1.90
	Debilidades			
D1	Escasez de agua para riego, así como ineficiente uso de este recurso.	0.05	2	0.10
D2	Baja productividad de los agricultores en comparación con países competidores.	0.07	1	0.07
D3	Bajo nivel tecnológico y dependencia del conocimiento de los países competidores.	0.04	1	0.04
D4	Limitada investigación en el cultivo del Banano Orgánico orientado a la realidad nacional.	0.05	2	0.10
D5	Limitado orden y acceso a información actualizada de estadísticas de la producción y comercialización.	0.03	1	0.03
D6	Débil promoción hacia el exterior del producto en comparación con los países competidores.	0.04	2	0.08
D7	El producto a exportar es perecible.	0.05	1	0.05
D8	Pequeñas áreas de cultivo por productor (promedio de 1 hectárea).	0.03	2	0.06
D9	Bajo valor agregado del Banano Orgánico exportado, se comercializa todo como materia prima.	0.04	2	0.08
D10	Existencia de plagas en los cultivos de Banano Orgánico.	0.04	1	0.04
D11	Avanzada edad y costumbres tradicionales de la mayoría de agricultores	0.05	1	0.05
	Subtotal debilidades	0.49		0.70
	Total	1.00		2.60

4.3 Conclusiones

El Perú cuenta con algunas fortalezas que claramente pueden convertirse en ventajas competitivas como el adecuado clima y suelo en las regiones costeras del norte, y la escasa presencia de la plaga más peligrosa de este producto: la Sigatoka negra. Tales fortalezas deben ser aprovechadas al máximo mediante el establecimiento de estrategias eficaces que permitan lograr oportunamente la visión.

Se destaca positivamente la asociatividad que existe entre los productores de Banano Orgánico, lo que les ha permitido mitigar de manera exitosa las consecuencias negativas de mantener áreas de cultivo fragmentadas. Este modelo de organización permite apoyar significativamente al productor en el proceso de cultivo, cosecha y post cosecha del Banano Orgánico.

Es indispensable crear estrategias para la mejora de la competitividad de la cadena productiva del sector del Banano Orgánico con el apoyo de instituciones públicas o privadas, puesto que constituye uno de los pilares fundamentales para poder minimizar o eliminar las debilidades del sector. El agro es el sector más afectado por problemas de pobreza y exclusión, producto de una pobreza rural sostenida, inseguridad alimentaria, bajos niveles educativos, migración, alcoholismo y desigualdad de género. Ante esto la producción del Banano Orgánico es una alternativa real y rentable que permitirá mejorar la calidad de vida de los agricultores y sus familias.

Capítulo V: Intereses y Objetivos de Largo Plazo del Banano Orgánico del Perú

En este capítulo se presentan los intereses del sector y de la cadena productiva del Banano Orgánico, además de su potencial y principios cardinales. Luego se plantean los objetivos de largo plazo que conducen hacia la visión planteada.

5.1 Intereses del Banano Orgánico en el Perú

Los intereses de la industria del Banano Orgánico y de la cadena productiva son aquellos aspectos que le interesa alcanzar en el futuro. A continuación, se presentan los principales intereses:

- Incrementar la producción nacional de Banano Orgánico.
- Lograr un crecimiento sostenido del volumen de exportación de Banano Orgánico.
- Aumentar la participación de mercado de las exportaciones en países asiáticos.
- Lograr mayor productividad en los procesos de cultivo, cosecha y post cosecha del Banano Orgánico.
- Diversificar la producción de Banano Orgánico en otras regiones del Perú, a fin de no concentrarlo en la región Piura.
- Mejorar la infraestructura vial y de protección de cultivos, para minimizar las consecuencias del fenómeno de El Niño.
- Minimizar las pérdidas producidas por las plagas que atacan periódicamente los cultivos de Banano Orgánico.
- Promover la capacidad gerencial de las asociaciones.
- Mejorar la calidad de vida de los agricultores de Banano Orgánico y de las comunidades aledañas.

5.2 Potencial del Banano Orgánico en el Perú

El potencial nacional tiene su analogía en el potencial de la organización (D'Alessio, 2013). En este caso, para analizar el potencial del Banano Orgánico se deben utilizar los siete

dominios de Hartmann (citados en D'Alessio, 2013): (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo, y (g) militar. A continuación se detallan cada uno de ellos.

Dominio demográfico. Los productores en promedio sobrepasan los 15 años de experiencia en el cultivo de Banano Orgánico. Asimismo, dentro de las asociaciones existen profesionales que se vienen capacitando en el extranjero en las mejores prácticas del cultivo del Banano Orgánico. Se mantiene la cultura de participar en las diferentes ferias internacionales compartiendo conocimiento y experiencias de las buenas prácticas de los cultivos. Sin embargo, para alcanzar el potencial es necesario continuar promoviendo la cultura de la asociatividad, ya que solamente asociados los pequeños productores tendrán acceso a las certificaciones, capacitaciones y a tecnología.

Se reciben frecuentes visitas de embajadores, autoridades agrícolas y medios de comunicación del extranjero, los cuales verifican que efectivamente se cumplan los estándares de calidad internacional y Comercio Justo. Estos, al llegar a su país, difunden las buenas prácticas y beneficios sociales que se desarrollan en el Perú, lo cual genera una publicidad gratuita. Las asociaciones cuentan con sistemas que les permiten medir la productividad y eficiencia de la cadena distributiva.

Dominio geográfico. Existe un gran potencial de desarrollo de la producción y exportación de Banano Orgánico gracias a que el Perú posee fortalezas importantes como el clima y la calidad de suelos en las regiones de la costa norte, especialmente en Piura, Tumbes, Lambayeque y La Libertad. Estas fortalezas deben ser aprovechadas y generar ventajas competitivas, incrementando la productividad, generando así rentabilidad.

Dominio económico. Perú es el tercer exportador de Banano Orgánico a nivel mundial, con ventas de US\$ 144 millones, y pretendiéndose llegar a US\$ 500 millones en un período de 10 años. La utilidad que perciben los productores agrícolas orgánicos es mayor

que la que obtiene los que cultivan productos convencionales. Sin embargo, en el Perú no se ha maximizado la rentabilidad porque la productividad por hectárea todavía es muy baja. En otros aspectos financieros, el sector cuenta con la modalidad de las asociaciones de productores de Banano Orgánico que favorecen en la gestión de préstamos y financiamientos directos para los productores.

Dominio tecnológico y científico. Algunas asociaciones están invirtiendo en investigación y desarrollo, buscando el incremento de la productividad. Como ejemplo se tiene el uso de cable vía, donde una sola persona puede llevar 20 racimos de Banano Orgánico en lugar de uno solo. Los procesos cumplen con las certificaciones internacionales garantizando así los estándares de calidad y salubridad. Se tiene la ventaja de contar con el puerto de Paita aledaño a los productores de Piura quienes son los que aportan el mayor porcentaje de exportación de Banano Orgánico del Perú. De igual manera, existe la carretera Panamericana Norte como acceso terrestre que comunica a los principales pueblos de la región.

Por medio de las asociaciones también se busca capacitar a los productores nacionales de manera continua. Esto a través de especialistas extranjeros, quienes trasladan las buenas prácticas utilizadas en otros países en lo que respecta al manejo de plagas y aumento de productividad.

Dominio histórico-psicológico-sociológico. Los consumidores están incrementando su interés en productos saludables tomando en cuenta las implicancias medioambientales y sociales de su producción. Estos están comenzando a comprender verdaderamente el significado de los términos *orgánico* y de *Comercio Justo*, empezando a demandar este tipo de productos. Incluso están dispuestos a pagar más por productos diferenciados. Gracias a este interés mundial en productos orgánicos, el ritmo de crecimiento de las exportaciones de Banano Orgánico está incrementándose a nivel mundial, de manera sostenida año tras año.

Muestra de ello es que el crecimiento del año 2015 con relación al 2014 fue de 22% en valor FOB.

Asimismo, la creación de un marco normativo y el apoyo de instituciones públicas y privadas vienen impulsando el desarrollo del sector. Las experiencias pasadas son tomadas como lecciones que les otorgan a los actores de la cadena productiva el impulso necesario para la mejora de la competitividad.

Dominio organizacional-administrativo. Para potenciar a los agricultores individuales de Banano Orgánico existen asociaciones que agrupan a los productores, con la finalidad de potenciarlos y aprovechar las economías de escala con el fin de economizar compras de insumos, transportes, negociación de precios, contratos y financiamiento. Sin embargo, se carece de un ente que agrupe a las distintas asociaciones creadas en el Perú y que las represente de manera unificada ante las entidades gubernamentales.

Dominio militar. La vigilancia en esta industria es esencial, ya que a nivel del cultivo y procesamiento se tiene que garantizar que el manejo ha sido 100% orgánico. A esto se le suma la custodia del producto desde el lugar de producción hasta el puerto de Paita, para su posterior exportación. No es costumbre el uso de vigilancia o de custodia de los contenedores, ya que la fruta se exporta verde y también porque su valor en el mercado nacional es muy bajo. Esto representa una fortaleza y disminuye los costos de logística.

5.3 Principios Cardinales del Banano Orgánico en el Perú

A continuación, se presentan los principios cardinales del Banano Orgánico en el Perú, que comprenden cuatro dimensiones: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencias de terceras partes. Existe una importante promoción del Banano Orgánico por parte del Estado mediante el MINAGRI. Esta institución fue la promotora del fortalecimiento de la cadena productiva del Banano Orgánico tanto interna como

externamente. Los TLC son una vía importante para incrementar las exportaciones del banano, resaltando sus bondades en comparación con los demás países exportadores. Ello ha permitido generar barreras de ingresos de otros competidores a ciertos mercados como Europa y América en virtud de mejorar los niveles de exportación de Perú.

Lazos pasados y presentes. La producción del Banano Orgánico en el 2005, que fue de 42,852 TM, presentó una etapa improductiva, ya que fue ineficiente incluso en la evolución del suelo para poder transformar los cultivos de banano convencional en bananos orgánicos. Al 2014 la producción estuvo en 159,456 toneladas. Un estimado de la producción de la región Piura arrojaba rendimientos promedios de 1,200 cajas por hectárea año en el 2014, y a nivel mundial los líderes como Ecuador y Costa Rica obtuvieron rendimientos de 2,200 a 3,400 cajas por hectárea año. El cultivo de Banano Orgánico en el Perú, hoy en día, está atravesando su mejor momento en lo referente a programas de capacitación y tecnificación gracias al apoyo de los gobiernos locales. Sin embargo, la productividad depende del nivel tecnológico empleado y el nivel con el que se cuenta no ha llegado al esperado. Con respecto a la producción, el Perú se encuentra en el tercer lugar al 2015 de los mayores productores de Banano Orgánico a nivel mundial, por debajo solamente de República Dominicana y Ecuador.

Contrabalance de los intereses. Actualmente existe una débil organización de los productores de Banano Orgánico, a lo que suma también (a) un inadecuado manejo técnico del cultivo en los agricultores de subsistencia, (b) deficiente tratamiento del proceso de post cosecha, (c) materiales genéticos de baja productividad y alta susceptibilidad a enfermedades y plagas, (d) deficiente nivel de infraestructura vial, (e) limitados financiamientos para la compra de fertilizantes orgánicos, y (f) limitados servicios de capacitación e investigación.

Conservación de los enemigos. Se puede considerar como enemigos a los agricultores que aún se encuentran reacios a cambiar los cultivos de banano tradicional por Banano

Orgánico, o el sembrío de arroz u otro tipo de cultivo, ya que esto trae como consecuencia el deterioro del terreno por los químicos que se utilizan como fertilizantes y por el desgaste que este tipo de cultivos causan en los suelos.

Otro de los enemigos es la falta de información en los mercados internacionales de los productos orgánicos. Muestra de ello es que en Rusia y en China el consumo per cápita de los productos orgánicos es de US\$ 1 y US\$ 2 por habitante, mientras que en otros países europeos y asiáticos se encuentra por encima de US\$ 100.

5.4 Matriz de Intereses del Banano Orgánico en el Perú

La Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) se presenta en la Tabla 28. Esta matriz es importante porque muestra la información pertinente respecto a los competidores, tanto los actuales como los potenciales, así como de los sustitutos. Además, se identifica si el interés es común u opuesto y se clasifican de acuerdo a la intensidad en (a) vitales, si el hecho de no alcanzarlos genera daños peligrosos y es relevante; (b) importantes, si afecta adversamente; y (c) periféricos, si no tiene consecuencias marginales (D'Alessio, 2013).

5.5 Objetivos de Largo Plazo del Banano Orgánico en el Perú

Los objetivos de largo plazo (OLP) son los objetivos estratégicos que describen aquellas acciones que el sector debe hacer para alcanzar los resultados esperados. Los OLP establecidos después del análisis son los siguientes:

- **Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1):** Al 2026, incrementar las ventas (FOB) de exportación de Banano Orgánico y derivados por encima de US\$ 500 millones. A 2015 las ventas de exportación FOB fueron de US\$ 144 millones.
- **Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2):** A 2026, incrementar la productividad por encima de 2,400 cajas por hectárea al año. A 2015 es de aproximadamente 1,200 cajas por hectárea.

- **Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3):** A 2026, reducir en 20% los costos operativos en cada una de las etapas de producción, empaque y comercialización de Banano Orgánico, a fin de incrementar las ganancias. A 2015 los costos operativos fueron US\$ 10.5 la caja de 18 kg.
- **Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4):** A 2026, mejorar la calidad de vida de los productores de Banano Orgánico del Perú por medio del incremento en 3% del índice de la población de 25 y más años de edad con nivel de educación superior. A 2015 el índice de la población de 25 y más años de edad con nivel superior fue de 6.7% a nivel rural.

Tabla 28

Matriz de Intereses Internos del Banano Orgánico (MIO)

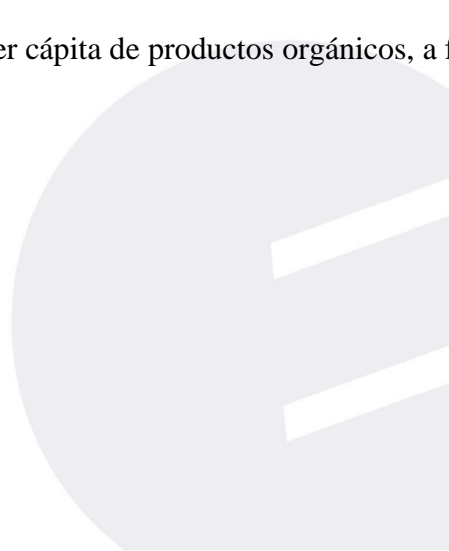
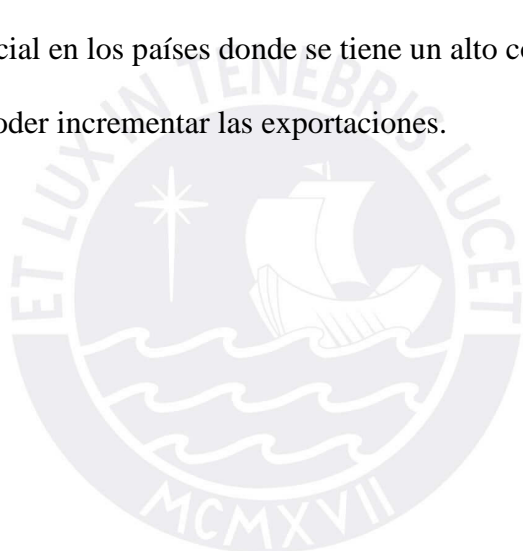
Interés del Banano Orgánico	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Aumento del retorno sobre la inversión		Ecuador (+) Rep. Dominicana (+) Costa Rica (+) Colombia (+)	SUNAT (+)
2. Aumento de la producción		Ecuador (-) Rep. Dominicana (-) Costa Rica (-) Colombia (-)	MINAG (+) PROMPERÚ (+) MINCETUR (+)
3. Aumento de la participación del mercado		Ecuador (-) Rep. Dominicana (-) Costa Rica (-) Colombia (-)	PROMPERÚ (+) MINCETUR (+)
4. Lograr el máximo rendimiento por hectárea		Ecuador (+), Rep. Dominicana (+) Costa Rica (+) Colombia (+)	MINAG (+)
5. Alcanzar el liderazgo mundial		Ecuador (+) Rep. Dominicana (+) Costa Rica (-) Colombia (-)	
6. Personal altamente motivado y capacitado	Colaboradores (+)	Proveedores (+) Productores (+)	MINAG (+)

Nota. (+) Intereses comunes, (-) Intereses opuestos.

5.6 Conclusiones

Uno de los principales intereses del Banano Orgánico es el incremento de la productividad, que puede desarrollarse por medio de una constante innovación en la cadena productiva con el apoyo y compromiso de los productores, exportadores y Gobierno.

En la actualidad el mundo manifiesta una tendencia al consumo de productos orgánicos, de ahí la importancia de poder lograr una relación sostenible entre la responsabilidad social y el medio ambiente. Las sinergias entre asociaciones y productores cada vez se incrementan, lo que permite realizar negociaciones con el objetivo de reducir costos operativos en cada una de las etapas de la producción del Banano Orgánico. Es necesaria, por lo tanto, una mayor promoción del Banano Orgánico en el extranjero, en especial en los países donde se tiene un alto consumo per cápita de productos orgánicos, a fin de poder incrementar las exportaciones.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Los resultados de la MEFE, MEFI y MPC son combinados en el proceso estratégico para la formulación de estrategias que llevarán al cumplimiento de los OLP y, por lo tanto, a la visión del sector. Las matrices utilizadas para la formulación de estrategias son las siguientes: (a) Matriz FODA, (b) Matriz PEYEA, (c) Matriz Boston Consulting Group, (d) Matriz Interna-Externa, y (f) Matriz Gran Estrategia. Luego, cada estrategia formulada será escogida a través de distintas matrices para ver su consistencia y prueba de estrategias.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La MFODA viene de las matrices EFE y EFI. En esta matriz, que se presenta en la Tabla 29, se emparejan las oportunidades y amenazas, con las fortalezas y las debilidades, para llegar a estrategias que estén compuestas de los factores que evidencien potencial éxito. La MFODA que se presenta para el Banano Orgánico en el Perú consigue estrategias para explotar, buscar, confrontar y, finalmente, evitar. De esta forma se han identificado 15 estrategias que son analizadas a lo largo de todo este capítulo para seleccionar las retenidas.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La MPEYEA es usada para determinar la postura estratégica del Banano Orgánico en el Perú, para lo cual cuenta con dos ejes externos: las fortalezas de la industria y la estabilidad del entorno; y otros dos ejes internos donde se encuentran la fortaleza financiera y la ventaja competitiva. En la Tabla 30 se muestra el puntaje de la fortaleza industrial que es 3.56, bajo estabilidad del entorno con -2.75, una ventaja competitiva de -2.67 y una fortaleza financiera de 3.11. Posteriormente, en la Figura 20, se muestran el vector X que tiene como resultado la suma la fuerza industrial (FI) y la ventaja competitiva (VC) con un resultado de 1.95, así también el vector Y compuesto por la suma de la fuerza financiera (FF) y la estabilidad del entorno (EE) con un resultado de 0.1.

Tabla 29

Matriz FODA del Banano Orgánico en el Perú

	Fortalezas	Debilidades
Análisis externo/ Análisis interno	F1. Perú es uno de los líderes mundiales en exportación de Banano Orgánico.	D1. Escasez de agua para riego, así como ineficiente uso de este recurso.
	F2. Sinergia y relación a largo plazo entre asociaciones y productores.	D2. Baja productividad de los agricultores en comparación con países competidores.
	F3. Regiones en el Perú con climas favorables para el cultivo de Banano Orgánico.	D3. Bajo nivel tecnológico y dependencia del conocimiento de los países competidores.
	F4. Escasa presencia de Sigatoka negra	D4. Limitada investigación en el cultivo del Banano Orgánico orientado a la realidad nacional
	F5. Mano de obra disponible y con experiencia en el cultivo.	D5. Limitado orden y acceso a información actualizada de estadísticas de la producción y comercialización.
	F6. La principal región productora se encuentra cercana al puerto de embarque.	D6. Débil promoción hacia el exterior del producto en comparación con los países competidores.
	F7. La producción del Banano Orgánico se realiza todo el año.	D7. El producto a exportar es perecible.
	F8. Estabilidad y alta productividad de suelos, que a la vez facilitan la reconversión de cultivos.	D8. Pequeñas áreas de cultivo por productor (promedio de 1 hectárea).
Oportunidades	Estrategia FO (Explote)	D9. Bajo valor agregado del Banano Orgánico exportado, se comercializa todo como materia prima.
		D10. Existencia de plagas en los cultivos de Banano Orgánico.
		D11. Avanzada edad y costumbres tradicionales de la mayoría de agricultores.
		Estrategia DO (Busque)
		DO1. Impulsar el desarrollo de una canasta exportadora con derivados del Banano Orgánico (líoofilizados, harina y/o puré) (D1, D3, D4, D7, D8, D10, O1, O3, O4, O5, O7, O8)
		DO2. Incrementar la productividad por hectárea en el cultivo de Banano Orgánico (D1, D2, D3, D9, D11, O1, O2, O6, O7)
		DO3. Invertir en crear fuentes de almacenamiento de recurso hídrico, que garanticen la demanda creciente de agua (D1, D2, O4, O5, O6, O7, O8)
Amenazas	Estrategia FA (Confronte)	
		Estrategia DA (Evite)
		DA1. Mayor participación en ferias, conferencias y entrevistas de negocios, con el fin de promocionar intensamente el Banano Orgánico peruano (D1, D3, D7, D9, D10, A6)
		DA2. Impulsar mayor investigación y desarrollo tecnológico en el cultivo de Banano Orgánico orientado a la realidad del Perú (D2, (D2, D3, D4, D9, A1, A3, A6)
		DA3. Desarrollar la gestión del conocimiento por parte de los actores de la cadena productiva, con el soporte de instituciones públicas y/o privadas, para mejorar la toma de decisiones (D1, D5, D11, A2, A4, A6)
		DA4. Integrar a todos los actores de la cadena productiva, con el apoyo de instituciones públicas y privadas (D2, D6, D9, A1, A4, A6)

Tabla 30

Matriz PEYEA del Banano Orgánico en el Perú

Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)										Valor
Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3
Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	4
Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
Flujos de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	2
Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	5
Uso de economías de escalas y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3
Promedio										3.11
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)										
Participación del mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	5
Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3
Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Conocimientos tecnológicos	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	1
Promedio										-2.67
Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										
Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	3
Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	2
Barreras para entrar en el mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	4
Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
Elasticidad del precio de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3
Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
Promedio										-2.75
Factores determinantes de la Fuerza de la Industria (FI)										
Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Facilidad para entrar en el mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Poder de Negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Promedio										3.56

En la Figura 20 se visualiza cómo el vector resultante cae en el cuadrante que indica adoptar las estrategias de postura agresiva. De acuerdo con D'Alessio (2013), esto corresponde a estrategias de diversificación concéntrica, integración vertical o liderazgo en costos, las cuales se presentan más adelante.

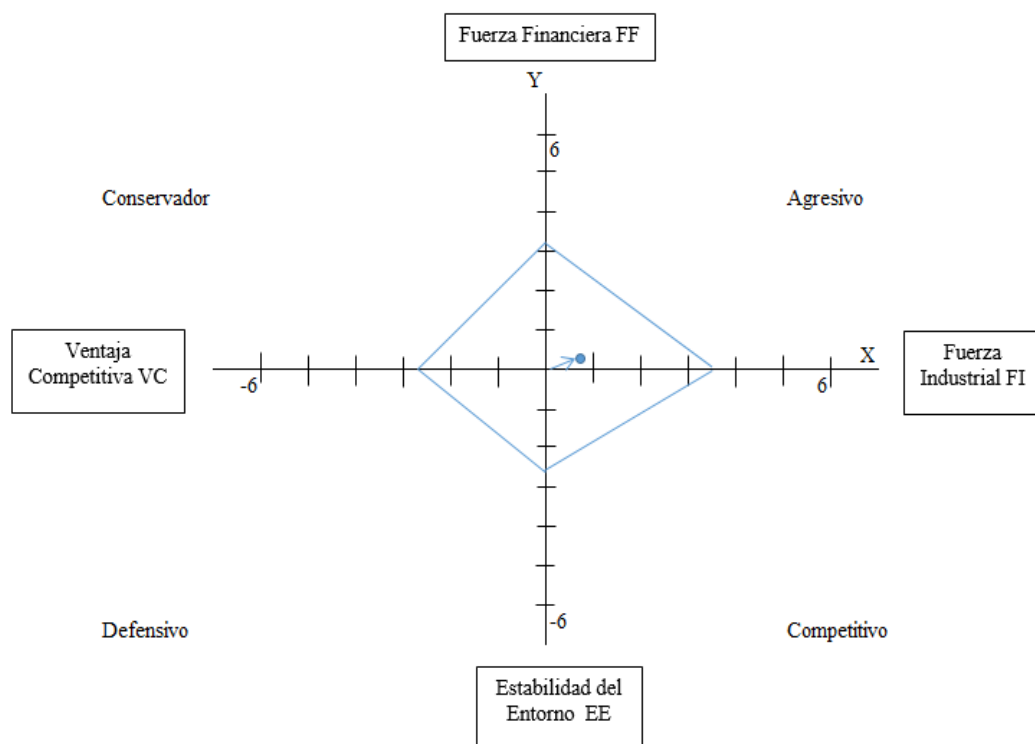


Figura 20. Matriz PEYEA del Banano Orgánico en el Perú.

- DO1: Impulsar el desarrollo de una canasta exportadora con derivados del Banano Orgánico (líoofilizados, harina y/o puré).
- DA2: Impulsar mayor investigación y desarrollo tecnológico en el cultivo de Banano Orgánico orientado a la realidad del Perú.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Con el fin de estimar la posición del Banano Orgánico del Perú, se ha tomado como indicador la exportación mundial y la participación de mercado de los cinco competidores incluido el Perú. En la Tabla 31 se muestra detalladamente la evolución de las exportaciones del Banano Orgánico a nivel mundial.

Tabla 31

Evaluación de Exportaciones Mundiales de Banano Orgánico (TM)

Exportaciones mundiales	% Mercado	2012	2013	2014	2015
Banano y plátano en general (TM):	---	19,159,029	21,109,598	27,299,684	21,037,565
Banano orgánico en toneladas (3%):	100	574,771	633,288	818,991	631,127
Perú (TM):	22	119,999	124,123	159,456	190,362
República Dominicana (TM):	31	178,179	196,319	253,887	195,649
Ecuador (TM):	24	137,945	151,989	196,558	151,470
Colombia (TM):	13	74,720	82,327	106,469	82,047
Filipinas (TM):	10	55,501	61,151	79,083	60,942

Nota. Adaptado de *El banano peruano: Producto estrella de exportación* (pp. 1-73), por M. L. Galantini et al., 2014, Lima, Perú: MINAGRI; de “Operatividad aduanera. Reporte de exportaciones por subpartida nacional/país destino 2015,” por SUNAT, 2015 (<http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispartida/resumenPPaisS01Alias>); y de “Daabon exporta 3.5 millones, 2014,” *La República*, p. 12.

La MBCG es una matriz de cartera de negocio que se usa para realizar un análisis estratégico. Los resultados ayudan a hacer una planificación estratégica del Banano Orgánico, puesto que muestra la participación actual que tiene dentro del mercado. De acuerdo con el resultado que se presenta en la Figura 21, el producto se ubica en la posición interrogante y, por ende, se deben adoptar estrategias intensivas o de desinversión (D'Alessio, 2013), que dentro de este planeamiento estratégico son las siguientes:

- FO1: Incrementar las exportaciones de Banano Orgánico a los principales países compradores como Estados Unidos, Holanda, Alemania y Bélgica.
- FO2: Desarrollar nuevos mercados mundiales en países asiáticos, aprovechando los Tratados de Libre Comercio.
- FO5: Asociar a los productores para asegurar el proceso de certificación y el incremento de ganancias.
- DO1: Impulsar el desarrollo de una canasta exportadora con derivados del Banano Orgánico (líoofilizados, harina y/o puré).

- FA1: Desarrollar economías de escala en el proceso productivo del Banano Orgánico para la disminución de costos.
- DA1: Mayor participación en ferias, conferencias y entrevistas de negocios, con el fin de promocionar intensamente el Banano Orgánico peruano.

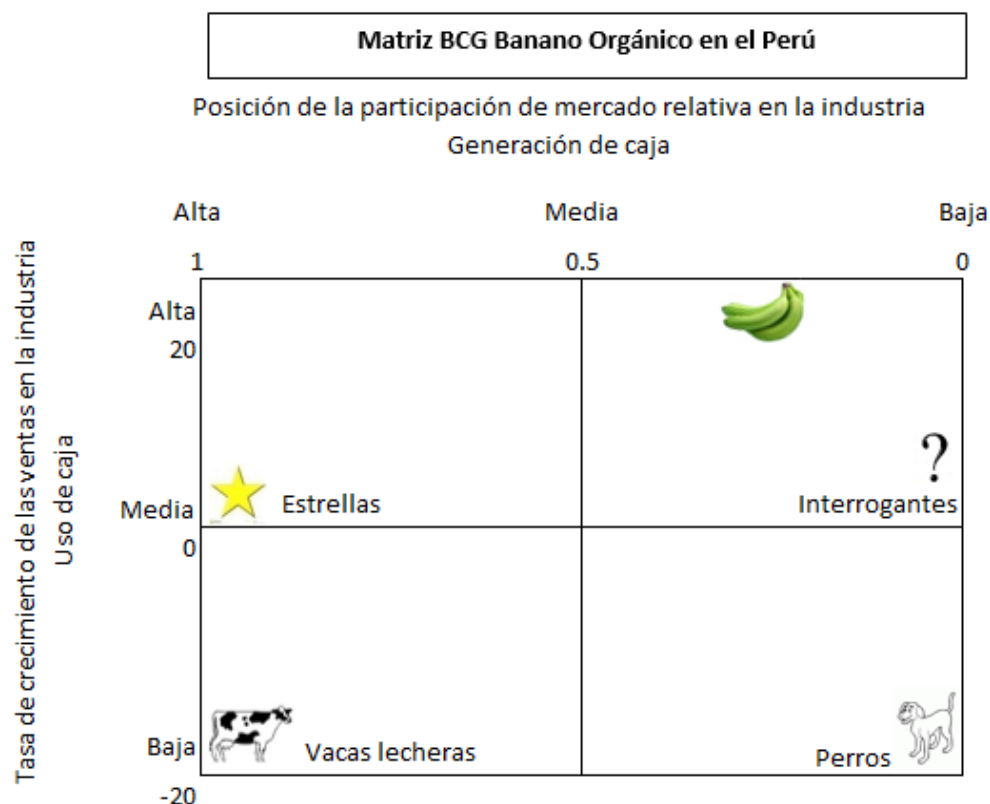


Figura 21. Matriz BCG para el Banano Orgánico en el Perú.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Según D'Alessio (2013), esta matriz ubica las diversas divisiones del sector en un esquema de nueve cuadrantes, siendo formada por las matrices EFE y EFI. Para el caso de la organización analizada el puntaje de la matriz EFE es 2.41 y el de matriz EFI es 2.60. De acuerdo al resultado este pertenecería al cuadrante V, *desarrollarse selectivamente para mejorar*, como se aprecia en la Figura 22. Este resultado indica que se tienen que aceptar las estrategias para retener y mantener, es decir, aquellas de penetración en el mercado y desarrollo de productos. Estas estrategias son las siguientes:

- FO1: Incrementar las exportaciones de Banano Orgánico a los principales países compradores como Estados Unidos, Holanda, Alemania y Bélgica.
- DO1: Impulsar el desarrollo de una canasta exportadora con derivados del Banano Orgánico (líoofilizados, harina y/o puré).
- DA1: Mayor participación en ferias, conferencias y entrevistas de negocios, con el fin de promocionar intensamente el Banano Orgánico peruano.

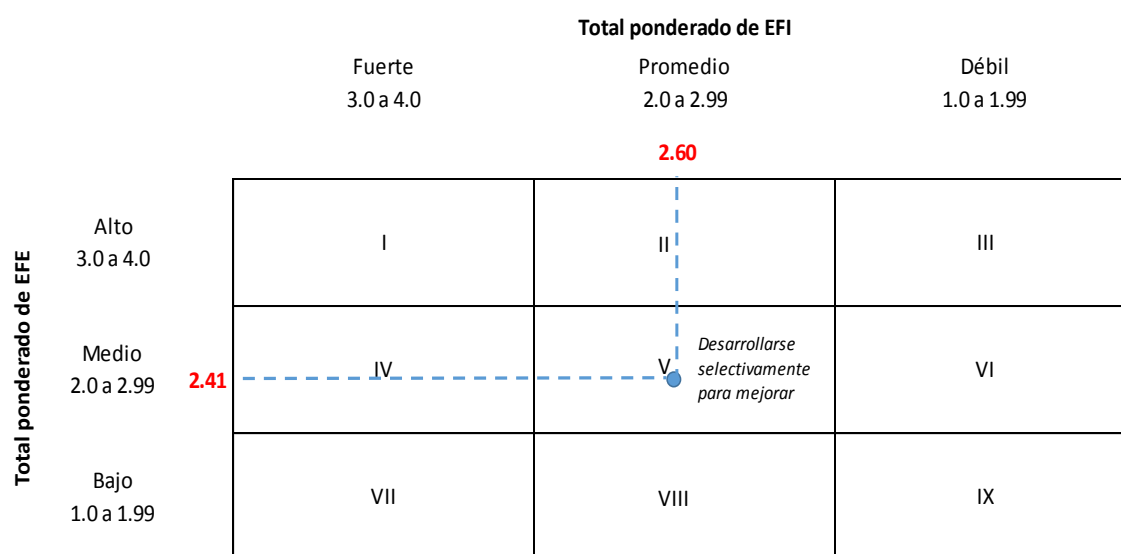


Figura 22. Matriz Interna – Externa del Banano Orgánico en el Perú.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE analiza la posición competitiva y la velocidad de crecimiento del Banano Orgánico del Perú a través de cuatro cuadrantes. Al evaluar estas variables, puede encontrarse en uno de cuatro cuadrantes categorizados como (a) posición competitiva fuerte en mercado de crecimiento, (b) posición competitiva débil en mercado de crecimiento lento, (c) posición competitiva fuerte en mercado de crecimiento lento, y (d) posición competitiva débil en mercado de crecimiento rápido. Cada uno de los cuadrantes sugiere una serie de estrategias que deben ser adoptadas al concluir la evaluación, siendo el cuadrante I donde el Banano Orgánico en el Perú se ubicaría.

En la Figura 23 se muestra la Matriz Gran Estrategia del Banano Orgánico en el Perú y en base a este resultado se opta por implementar estrategias intensivas, de integración o de diversificación concéntrica, como las siguientes:

- FO1: Incrementar las exportaciones de Banano Orgánico a los principales países compradores como Estados Unidos, Holanda, Alemania y Bélgica.
- FO2: Desarrollar nuevos mercados mundiales en países asiáticos, aprovechando los Tratados de Libre Comercio.
- FO3: Incrementar áreas de cultivo de Banano Orgánico, promoviendo la reconversión de cultivos poco rentables.
- FO4: Desarrollar la capacidad productiva exportable.
- FO5: Asociar a los productores para asegurar el proceso de certificación y el incremento de ganancias
- DO1: Impulsar el desarrollo de una canasta exportadora con derivados del Banano Orgánico (líoofilizados, harina y/o puré).
- DO2: Incrementar la productividad por hectárea en el cultivo de Banano Orgánico.
- DO3: Invertir en crear fuentes de almacenamiento de recurso hídrico, que garanticen la demanda creciente de agua.
- FA2: Integrar a todos los actores del sector Banano Orgánico, estableciendo un marco regulatorio con instituciones y organizaciones que faciliten su cohesión, desarrollo y acceso al financiamiento de organismos nacionales e internacionales.
- DA1: Mayor participación en ferias, conferencias y entrevistas de negocios, con el fin de promocionar intensamente el Banano Orgánico peruano.
- DA2: Impulsar mayor investigación y desarrollo tecnológico en el cultivo de Banano Orgánico orientado a la realidad del Perú.

- DA3: Desarrollar la gestión del conocimiento por parte de los actores de la cadena productiva, con el soporte de instituciones públicas y/o privadas, para mejorar la toma de decisiones.
- DA4: Integrar a todos los actores de la cadena productiva, con el apoyo de instituciones públicas y privadas.



Figura 23. Matriz Gran Estrategia del Banano Orgánico en el Perú.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE considera las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. Para este análisis, se copian las estrategias externas específicas del FODA y se indica qué estrategia externa alternativa le corresponde. Luego se calzan estas estrategias con las de cada matriz analizada y, finalmente, se suman los resultados para retener aquellas estrategias con mayor repetición, siendo el criterio utilizado las que se repiten tres o más veces. En la Tabla 32 se muestra la Matriz de Decisión Estratégica del Banano Orgánico en el Perú, donde se indica que se deben retener seis de las 15 estrategias creadas inicialmente, y con ellas se continuará el proceso de análisis estratégico.

Tabla 32

Matriz de Decisión Estratégica del Banano Orgánico en el Perú

	Estrategias Específicas	Externas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Incrementar las exportaciones de Banano Orgánico a los principales países compradores como Estados Unidos, Holanda, Alemania y Bélgica	Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
FO2	Desarrollar nuevos mercados mundiales en países asiáticos, aprovechando los Tratados de Libre Comercio	Desarrollo de mercados	X		X		X	3
FO3	Incrementar áreas de cultivo de Banano Orgánico, promoviendo la reconversión de cultivos poco rentables	Integración horizontal	X				X	2
FO4	Desarrollar la capacidad productiva exportable	Integración horizontal	X				X	2
FO5	Asociar a los productores para asegurar el proceso de certificación y el incremento de ganancias	Desarrollo de mercados	X		X		X	3
DO1	Impulsar el desarrollo de una canasta exportadora con derivados del Banano Orgánico (lío-filizados, harina y/o puré)	Diversificación concéntrica y desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
DO2	Incrementar la productividad por hectárea en el cultivo de Banano Orgánico	Integración horizontal	X				X	2
DO3	Invertir en crear fuentes de almacenamiento de recurso hídrico, que garanticen la demanda creciente de agua	Integración horizontal	X				X	2
FA1	Desarrollar economías de escala en el proceso productivo del Banano Orgánico para la disminución de costos	Atrincheramiento/reducción	X		X			2
FA2	Integrar a todos los actores del sector Banano Orgánico, estableciendo un marco regulatorio con instituciones y organizaciones que faciliten su cohesión, desarrollo y acceso al financiamiento de organismos nacionales e internacionales	Integración horizontal, Alianza estratégica	X				X	2
FA3	Captar mayor inversión para la mejora en infraestructura	Alianza estratégica	X					1
DA1	Mayor participación en ferias, conferencias y entrevistas de negocios, con el fin de promocionar intensamente el Banano Orgánico peruano	Penetración en el mercado, Desarrollo de mercados	X		X	X	X	4
DA2	Impulsar mayor investigación y desarrollo tecnológico en el cultivo de Banano Orgánico orientado a la realidad del Perú	Integración vertical	X	X			X	3
DA3	Desarrollar la gestión del conocimiento por parte de los actores de la cadena productiva, con el soporte de instituciones públicas y/o privadas, para mejorar la toma de decisiones	Integración horizontal	X				X	2
DA4	Integrar a todos los actores de la cadena productiva, con el apoyo de instituciones públicas y privadas	Integración horizontal, Alianza estratégica	X				X	2

Se está reteniendo las estrategias FO3, FO4, DO2, DA4 por ser de importancia para la organización

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE considera a aquellas estrategias que han sido retenidas en la evaluación de la MDE. Esta muestra a las mejores estrategias que son evaluadas contra las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para posteriormente realizar una evaluación de puntaje. A cada una se le asigna un valor del 1 al 4, donde 1 es sin atractivo, 2 es algo atractivo, 3 atractivo y 4 muy atractivo. Luego, a través del peso que lleva cada factor, se calcula el total de cada estrategia y se considera que son aceptables aquellas que suman más de 5, en tanto que las que tienen puntuación menor son consideradas estrategias de contingencia o no aceptables. En la Tabla 33 se muestra la MCPE del Banano Orgánico en el Perú, donde los resultados indican que todas las estrategias evaluadas tienen que ser implementadas.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la MR se vuelven a evaluar a las estrategias que se han retenido dentro de las matrices anteriores. Esto se realiza a partir de cuatro factores de evaluación: (a) consistencia: La estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancias: La estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran; (c) ventaja: La estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; y (d) factibilidad: La estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub problemas sin solución. En la Tabla 34 se muestra la MR del Banano Orgánico en el Perú.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La ME comprueba que las estrategias retenidas no violen aspectos relacionados con la justicia, los derechos y el utilitarismo. Cada criterio define si estos aspectos son aprobados, luego las estrategias pueden considerarse validadas por esta auditoria ética de manera estratégica si no han violado ninguno de los tres aspectos (ver Tabla 35).

Tabla 33

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Banano Orgánico en el Perú

		FO1		FO2		FO3		FO4		FO5		DO1		DO2		DA1		DA2		DA4		
			Incrementar las exportaciones de banano orgánico a los principales países compradores como EE.UU., Holanda, Alemania y Bélgica		Desarrollar nuevos mercados mundiales en países asiáticos, aprovechando los TLC		Incrementar áreas de cultivo de Banano Orgánico, promoviendo la reconversión de cultivos poco rentables		Desarrollar la capacidad productiva exportable		Asociar a los productores para asegurar el proceso de certificación y el incremento de ganancias		Impulsar el desarrollo de una canasta exportadora con derivados del banano orgánico (lío­filizados, harina y/o puré)		Incrementar la productividad por hectárea en el cultivo de Banano Orgánico		Mayor participación en ferias, conferencias y entrevistas de negocios, con el fin de promocionar intensamente el banano orgánico peruano		Impulsar mayor investigación y desarrollo tecnológico en el cultivo de banano orgánico orientado a la realidad del Perú		Integrar a todos los actores de la cadena productiva, con el apoyo de instituciones públicas y privadas	
	Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																						
O1	Marco regulatorio mundial exigente.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21
O2	Acceso a la cooperación de organizaciones internacionales.	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18
O3	Acogida de marca Perú como identidad.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	1	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	1	0.06	2	0.12
O4	TLC con EE.UU., Unión Europea, Corea del Sur y Japón.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27
O5	Implementación de políticas de gobierno alineadas a la agroexportación y descentralización hacia gobiernos regionales.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24
O6	Posibilidad de reconversión de tierras de cultivo para la producción de Banano Orgánico.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14
O7	Mercado mundial de productos orgánicos en expansión, debido a la tendencia de consumo de productos saludables.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
O8	Mayores márgenes de ganancia ofrecidos por la agricultura del Banano Orgánico.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28
Amenazas																						
A1	Fenómenos climáticos adversos como el fenómeno de El Niño.	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21
A2	Posible impacto sobre la demanda de productos orgánicos por recesiones internacionales.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10
A3	Principales competidores del Perú cuentan con mejores ventajas competitivas (marco institucional y tecnología).	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24
A4	Ingreso de grandes inversionistas que pueden afectar la producción de Banano Orgánico.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	1	0.07	1	0.07	3	0.21
A5	Posición geográfica lejana respecto a los principales mercados internacionales de Banano Orgánico.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12
A6	Marco institucional peruano débil, no cuenta con objetivos estratégicos claros para el sector.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Fortalezas																						
F1	El Perú es uno de los líderes mundiales en exportación en Banano Orgánico.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10
F2	Sinergia y relación a largo plazo entre asociaciones y productores.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32
F3	Regiones en el Perú con clima cálido y seco para el cultivo.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16
F4	Escasa presencia de Sigatoka negra.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12
F5	Mano de obra disponible y con experiencia en el cultivo.	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12
F6	La principal región productora se encuentra cercana al puerto de embarque.	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	4	0.16	4	0.16	2	0.08	2	0.08	3	0.12
F7	La producción del Banano Orgánico se realiza todo el año.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
F8	Estabilidad y alta productividad de suelos, que a la vez facilitan la reconversión de cultivos.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24
Debilidades																						
D1	Escasez de agua para riego, así como ineficiente uso de este recurso.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10
D2	Baja productividad de las tierras de cultivo en comparación con países competidores.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21
D3	Bajo nivel tecnológico y dependencia del conocimiento de los países competidores.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	2	0.08	4	0.16	1	0.04	3	0.12	3	0.12
D4	Limitada investigación en el cultivo del Banano Orgánico orientado a la realidad nacional.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20
D5	Limitado orden y acceso a información actualizada de estadísticas de la producción y comercialización.	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09
D6	Débil promoción hacia el exterior del producto en comparación con los países competidores que tienen participación intensiva.	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	1	0.04	2	0.08
D7	El producto a exportar es perecible.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15
D8	Pequeñas áreas de cultivo por productor (promedio de 1 hectárea).	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06	4	0.12	3	0.09	3	0.09	1	0.03	4	0.12	4	0.12
D9	Bajo valor agregado del Banano Orgánico exportado, se comercializa todo como materia prima.	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	4	0.16	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12
D10	Existencia de plagas en los cultivos de Banano Orgánico.	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	3	0.12	3	0.12
D11	Avanzada edad y costumbres tradicionales de la mayoría de agricultores.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15
Total		2.00		6.55		6.55		6.30		6.16		6.10		6.64		6.86		5.02		5.61		5.80

Tabla 34

Matriz Rumelt del Banano Orgánico en el Perú

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	¿Se acepta?
FO1	Incrementar las exportaciones de Banano Orgánico a los principales países compradores como Estados Unidos, Holanda, Alemania y Bélgica	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Desarrollar nuevos mercados mundiales en países asiáticos, aprovechando los Tratados de Libre Comercio	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Incrementar áreas de cultivo de Banano Orgánico, promoviendo la reconversión de cultivos poco rentables	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Desarrollar la capacidad productiva exportable	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Asociar a los productores para asegurar el proceso de certificación y el incremento de ganancias	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Impulsar el desarrollo de una canasta exportadora con derivados del Banano Orgánico (lío-filizados, harina y/o puré)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Incrementar la productividad por hectárea en el cultivo de Banano Orgánico	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Mayor participación en ferias, conferencias y entrevistas de negocios, con el fin de promocionar intensamente el Banano Orgánico peruano	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Impulsar mayor investigación y desarrollo tecnológico en el cultivo de Banano Orgánico orientado a la realidad del Perú	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA4	Integrar a todos los actores de la cadena productiva, con el apoyo de instituciones públicas y privadas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 35

Matriz de Ética del Banano Orgánico en el Perú

	FO1	FO2	FO3	FO4	FO5	DO1	DO2	DA1	DA2	DA4
Derechos										
1 Impacto en el derecho a la Vida	N	N	N	N	N	N	N	N	P	N
2 Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	N	P	P	N
3 Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
4 Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	P	P	P	N	N	N	P	N
5 Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	P	N	N	N	P	N
6 Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	P	N	N	N	P	N
7 Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	P	N	N	N	P	N
Justicia										
8 Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
9 Equidad en la administración	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
10 Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo										
11 Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12 Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Después de realizar la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico, se listan las estrategias retenidas. Las estrategias que no fueron seleccionadas son categorizadas como las de contingencia, y deben quedar pendientes para cambios y futuras reevaluaciones con el fin de formularlas de acuerdo a las necesidades. Este análisis se complementó con la Matriz de Rumelt y la Matriz de Ética, quedando como estrategias retenidas las que se detallan a continuación:

- FO1: Incrementar las exportaciones de Banano Orgánico a los principales países compradores como Estados Unidos, Holanda, Alemania y Bélgica.
- FO2: Desarrollar nuevos mercados mundiales en países asiáticos, aprovechando los Tratados de Libre Comercio
- FO3: Incrementar áreas de cultivo de Banano Orgánico, promoviendo la reconversión de cultivos poco rentables.
- FO4: Desarrollar la capacidad productiva exportable.
- FO5: Asociar a los productores para asegurar el proceso de certificación y el incremento de ganancias.
- DO1: Impulsar el desarrollo de una canasta exportadora con derivados del Banano Orgánico (líoofilizados, harina y/o puré).
- DO2: Incrementar la productividad por hectárea en el cultivo de Banano Orgánico.
- DA1: Mayor participación en ferias, conferencias y entrevistas de negocios, con el fin de promocionar intensamente el Banano Orgánico peruano.
- DA2: Impulsar mayor investigación y desarrollo tecnológico en el cultivo de Banano Orgánico orientado a la realidad del Perú.

- DA4: Integrar a todos los actores de la cadena productiva, con el apoyo de instituciones públicas y privadas.

Estrategias de contingencia:

- DO3: Invertir en crear fuentes de almacenamiento de recurso hídrico, que garanticen la demanda creciente de agua.
- FA1: Desarrollar economías de escala en el proceso productivo del Banano Orgánico para la disminución de costos.
- FA2: Integrar a todos los actores del sector Banano Orgánico, estableciendo un marco regulatorio con instituciones y organizaciones que faciliten su cohesión, desarrollo y acceso al financiamiento de organismos nacionales e internacionales.
- FA3: Captar mayor inversión para la mejora en infraestructura.
- DA3: Desarrollar la gestión del conocimiento por parte de los actores de la cadena productiva, con el soporte de instituciones públicas y/o privadas, para mejorar la toma de decisiones.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Lo que corresponde ahora es analizar si las estrategias contribuyen o no con el logro de los objetivos de largo plazo, los cuales se plantearon en el Capítulo V. Se retendrán aquellas estrategias que contribuyan al menos con dos de estos objetivos, ya que así se da un uso eficiente de los recursos. En la Tabla 36 se muestra la Matriz de Estrategias versus OLP del Banano Orgánico en el Perú.

6.12 Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores (MEPCS)

En la MEPCS, la organización evalúa a los competidores actuales, los sustitutos y entrantes, de manera que se pueda realizar una confrontación entre cada una de las estrategias retenidas, esto con el fin de definir las posibles acciones y poder responder ante ellos (ver Tabla 37).

Tabla 36

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

Estrategias		OLP 1: A 2026, incrementar las ventas (FOB) de exportación de Banano Orgánico y derivados por encima de US\$ 500 millones	OLP 2: A 2026, incrementar la productividad a 2,400 cajas por hectárea al año	OLP 3: A 2026, reducir en 20% los costos operativos en cada una de las etapas de producción, empaque y comercialización de Banano Orgánico, a fin de incrementar las ganancias	OLP 4: A 2026, mejorar la calidad de vida de los productores de Banano Orgánico del Perú por medio del incremento en 3% del índice de la población de 25 y más años de edad con nivel de educación superior
FO1	Incrementar las exportaciones de Banano Orgánico a los principales países compradores como Estados Unidos, Holanda, Alemania y Bélgica	X			X
FO2	Desarrollar nuevos mercados mundiales en países asiáticos, aprovechando los Tratados de Libre Comercio	X			X
FO3	Incrementar áreas de cultivo de Banano Orgánico, promoviendo la reconversión de cultivos poco rentables	X			X
FO4	Desarrollar la capacidad productiva exportable	X	X		X
FO5	Asociar a los productores para asegurar el proceso de certificación y el incremento de ganancias	X	X	X	X
DO1	Impulsar el desarrollo de una canasta exportadora con derivados del Banano Orgánico (lío-filizados, harina y/o puré)	X			X
DO2	Incrementar la productividad por hectárea en el cultivo de Banano Orgánico	X	X	X	X
DA1	Mayor participación en ferias, conferencias y entrevistas de negocios, con el fin de promocionar intensamente el Banano Orgánico peruano	X	X	X	X
DA2	Impulsar mayor investigación y desarrollo tecnológico en el cultivo de Banano Orgánico orientado a la realidad del Perú	X	X	X	X
DA4	Integrar a todos los actores de la cadena productiva, con el apoyo de instituciones públicas y privadas	X	X	X	X

Tabla 37

Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas		República Dominicana	Ecuador	Filipinas	Colombia
FO1	Incrementar las exportaciones de Banano Orgánico a los principales países compradores como EE.UU, Holanda, Alemania y Bélgica.	Actualmente exporta a esos mercados, ocupa el primer lugar en exportaciones de Banano Orgánico.	Actualmente exporta a esos mercados.	Tiene planes de expansión a esos países, actualmente sus exportaciones se dirigen a Japón.	Actualmente exporta a esos mercados
FO2	Desarrollar nuevos mercados mundiales en países asiáticos, aprovechando los TLC.	Penetrar los mismos mercados de Perú para restarle participación.	Penetrar los mismos mercados de Perú para restarle participación.	Actualmente exporta al mercado japonés.	Penetrar los mismos mercados de Perú para restarle participación
FO3	Incrementar áreas de cultivo de Banano Orgánico, promoviendo la reconversión de cultivos poco rentables	Aumenta rápidamente la producción de banano orgánico. Actualmente el 80% de su producción es orgánica.	Aplicará mayor tecnología para aumentar su producción.	El crecimiento de la producción es lento, casi la totalidad de las exportaciones llegan a Japón.	Tiene planes para incrementar la producción, actualmente se concentra en las ciudades de Magdalena y Guajira
FO4	Desarrollar la capacidad productiva exportable	Actualmente tiene planes para el aumento de la certificación orgánica y de comercio justo.	Los productos promueven el incremento de la certificación y de comercio justo.	Aumentará certificaciones de producción orgánica y de comercio justo.	Aumentará certificaciones de producción orgánica y de comercio justo.
FO5	Asociar a los productores para asegurar el proceso de certificación y el incremento de ganancias	Tiene asociaciones fuertes	Fortalecerá la asociatividad de los productores, actualmente las transnacionales bananeras ejercen mucho poder.	Fortalecerá la asociatividad de los productores para incrementar su nivel de negociación.	Tiene asociaciones fuertes y es uno de los mayores exportadores de banano convencional.
DO1	Impulsar el desarrollo de una canasta exportadora con derivados del Banano Orgánico (líoofilizados, harina y/o puré)	Produce harina de banano, pero buscará planes de negocio para crear nuevos derivados y dinamizar su cadena productiva	Buscará desarrollar la producción de derivados de banano como dulces (chocobanana)	Tiene planes para desarrollar derivados. Filipinas es uno de los mayores exportadores de banano convencional.	Tiene como meta lanzar compotas y productos de banano para bebés y otros nichos.
DO2	Incrementar la productividad por hectárea en el cultivo de Banano Orgánico	Reaccionará rápido, buscará técnicas para aumentar la productividad, dado que su objetivo es ser líder mundial.	Buscará seguir implementando tecnología para disminuir el impacto de la Sigatoka Negra y aumentar la productividad.	Implementará programas de mejora de procesos en la producción de banano orgánico.	Por medio del Centro de Investigación CENIBANANO, se implementará programas de mejora de procesos en la producción.
DA1	Mayor participación en ferias, conferencias y entrevistas de negocios, con el fin de promocionar intensamente el Banano Orgánico peruano	Fortalecerá su participación en ferias internacionales.	Fortalecerá su participación en ferias internacionales.	Fortalecerá su participación en ferias internacionales.	Fortalecerá su participación en ferias internacionales.
DA2	Impulsar mayor investigación y desarrollo tecnológico en el cultivo de banano orgánico orientado a la realidad del Perú	Reaccionará rápido, sus volúmenes de exportación son altos los que le permitirá continuar la investigación y desarrollo tecnológico.	Reaccionará rápido, sus volúmenes de exportación son altos los que le permitirá desarrollar la investigación. Actualmente es el exportador N° 1 de banano convencional.	Debido a sus planes de expansión, impulsará el desarrollo tecnológico	Por medio del Centro de Investigación CENIBANANO, reaccionará rápidamente para desarrollar economías de escala.
DA4	Integrar a todos los actores de la cadena productiva, con el apoyo de instituciones públicas y privadas	Fortalecerá el desarrollo del clúster bananero.	Fortalecerá el desarrollo del clúster bananero.	Fortalecerá el desarrollo del clúster bananero.	Fortalecerá el desarrollo del clúster bananero.

6.13 Conclusiones

De acuerdo al análisis realizado se requieren mejoras de tipo tecnológicas en la cadena productiva mediante *benchmarking* con empresas de países competidores de la tecnología utilizada y aplicar mejores prácticas de calidad, con el objetivo de mejorar la productividad y la eficiencia de la cadena productiva. Asimismo, es importante que se logre extender la siembra y cosecha del Banano Orgánico en las regiones de Tumbes, Lambayeque y La Libertad.

Se concluye que, para alcanzar los objetivos de largo plazo, se deben implementar las siguientes estrategias: (a) incrementar las exportaciones de Banano Orgánico a los principales países compradores como Estados Unidos, Holanda, Alemania y Bélgica; (b) desarrollar nuevos mercados mundiales en países asiáticos, aprovechando los Tratados de Libre Comercio; (c) incrementar áreas de cultivo de Banano Orgánico, promoviendo la reconversión de cultivos poco rentables; (d) desarrollar la capacidad productiva exportable; (e) asociar a los productores para asegurar el proceso de certificación y el incremento de ganancias; (f) impulsar el desarrollo de una canasta exportadora con derivados del Banano Orgánico (liofilizados, harina y/o puré); (g) incrementar la productividad por hectárea en el cultivo de Banano Orgánico; (h) mayor participación en ferias, conferencias y entrevistas de negocios, con el fin de promocionar intensamente el Banano Orgánico peruano; (i) impulsar mayor investigación y desarrollo tecnológico en el cultivo de Banano Orgánico orientado a la realidad del Perú; y (j) integrar a todos los actores de la cadena productiva, con el apoyo de instituciones públicas y privadas.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados. Por tanto, la implementación será exitosa en la medida en que la organización, en este caso el Banano Orgánico en el Perú, logre sus objetivos estratégicos (D'Alessio, 2013).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo (OLP); en otras palabras, son la suma de los OCP los que dan como resultado los OLP. Estos OCP deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración (D'Alessio, 2013). Para cada OLP se han desarrollado los OCP detallados en la Tabla 38.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para D'Alessio (2013), los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de estos es esencial dentro del proceso de implementación exitoso, por lo que se debe considerar los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos, que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la visión esperada. La implementación estratégica se desarrollará en dos etapas. La primera es una reestructuración y reconocimiento de las asociaciones a fin de lograr obtener liquidez, y la segunda es ir generando estrategias de crecimiento según los OLP.

Para el desarrollo y conducción de la situación actual a un futuro esperado, definido en la visión, es necesario asignar recursos y así seguir con el plan estratégico. Cabe aclarar que los recursos asignados pueden ser de tres tipos: tangibles, intangibles y humanos, para ello se detallan los recursos a utilizar según los OCP, los mismos que se precisan en las Tablas 39, 40, 41 y 42 en los que se indican los recursos asignados para cada OCP planteado.

Tabla 38

Objetivos de Corto Plazo del Banano Orgánico en el Perú

Objetivo a largo plazo (OLP)	2018	2020	2022	2024	2026
OLP 1: A 2026, incrementar las ventas (FOB) de exportación de Banano Orgánico y derivados por encima de US\$ 500 millones	OCP 1.1: A 2018, establecer y vender al exterior el eslogan: "Banano Orgánico milenario para la protección de la salud" para la producción del Banano Orgánico.	OCP 1.6: A 2020, participar activamente en las tres ferias agroexportadoras más importantes a nivel mundial, impulsando el consumo de productos orgánicos con la marca Perú.		OCP 1.13: A 2024, buscar al menos tres embajadores que sean figuras públicas reconocidas internacionalmente, que impulsen a nivel mundial el consumo del Banano Orgánico peruano.	
	OCP 1.2: A 2018, impulsar reglamentación administrativa en las entidades financieras para generar fluidez en los préstamos destinados a cultivos orgánicos.		OCP 1.8: A 2022, realizar una investigación de mercado en la India y la China que permita incrementar la exportación del Banano Orgánico.	OCP 1.14: A 2024, realizar alianzas estratégicas con al menos una empresa importadora de cada país de destino, para incrementar el consumo de Banano Orgánico peruano.	OCP 1.16: A 2026, incrementar el valor de las exportaciones a los mercados de Asia en 100% con respecto a 2015.
	OCP 1.3: A 2018, incrementar el valor de las exportaciones en los mercados de Europa y Estados Unidos en 35% respecto a 2015.	OCP 1.7: A 2020, incrementar el valor de las exportaciones en los mercados de Europa y Estados Unidos en 75% respecto a 2015.	OCP 1.9: A 2022, incrementar el valor de las exportaciones en los mercados de Europa y Estados Unidos en 165% respecto a 2015.	OCP 1.15: A 2024, incrementar el valor de las exportaciones en los mercados de Europa y Estados Unidos en 250% respecto a 2015.	OCP 1.17: A 2026, incrementar el valor de las exportaciones en los mercados de Europa y Estados Unidos en 260% respecto a 2015.
	OCP 1.4: A 2018, realizar un estudio de mercado internacional para la producción de productos derivados del Banano Orgánico.		OCP 1.10: A 2022, realizar un estudio de factibilidad para la construcción de una planta de producción de productos derivados del Banano Orgánico en la región Piura (lío filizados, harina y/o puré).		
	OCP 1.5: A 2018, impulsar conjuntamente con el Estado, un estudio de factibilidad para la construcción de al menos una represa en la zona costera norte del Perú, que garantice la demanda creciente de agua para los cultivos.		OCP 1.11: A 2022, impulsar conjuntamente con el Estado, la construcción de al menos una represa que garantice la demanda creciente de agua para los cultivos.		OCP 1.18: A 2026, incrementar en promedio 10% anual el área de cultivo de Banano Orgánico a nivel nacional.
			OCP 1.12: A 2022, incrementar en promedio 20% anual el área de cultivo de Banano Orgánico a nivel nacional.		OCP 1.19: A 2026, incrementar en promedio 15% anual el volumen de la producción exportable de Banano Orgánico.
OLP 2: A 2026, incrementar la productividad a 2,400 cajas por hectárea al año	OCP 2.1: A 2018, establecer e implementar un concurso anual de mejora de procesos con reconocimiento económico, dirigido a los productores o asociaciones, a fin de fomentar la innovación.	OCP 2.6: A 2020, establecer e implementar en forma anual un taller donde se estudiarán los procesos buscando optimizar el proceso productivo del Banano Orgánico con el soporte de ingenieros agrónomos y el Ministerio de Agricultura.			
	OCP 2.2: A 2018, elaborar un estudio de <i>benchmarking</i> con los principales países productores de Banano Orgánico, para recoger las mejores prácticas.	OCP 2.7: A 2020, diseñar e implementar al 50% de productores la mejora de procesos de siembra, cosecha y poscosecha de Banano Orgánico, buscando eficiencia y productividad.	OCP 2.11: A 2022, lograr una productividad de 1,900 cajas por hectárea al año.	OCP 2.14: A 2024, diseñar e implementar al 80% de productores la mejora de procesos de siembra y cosecha de Banano Orgánico, buscando eficiencia y productividad.	OCP 2.15: A 2026, lograr una productividad de 2,400 cajas por hectárea al año.
	OCP 2.3: A 2018, organizar en forma anual al menos un simposio entre los agricultores del norte del Perú, mostrando las bondades de la siembra de Banano Orgánico, así como sus beneficios económicos que generan en el exterior.	OCP 2.8: A 2020, elaborar un estudio de las zonas críticas que son afectadas por el fenómeno El Niño, a fin de elaborar un plan de mantenimiento de infraestructura (defensas ribereñas, vías carrozables, canales y drenes).	OCP 2.12: A 2022, lograr implementar el 15% del plan de mantenimiento de infraestructura (defensas ribereñas, vías carrozables, canales y drenes) en conjunto con los Gobiernos Regionales.		OCP 2.16: A 2024, lograr implementar el 30% del plan de mantenimiento de infraestructura (defensas ribereñas, vías carrozables, canales y drenes) en conjunto con los Gobiernos Regionales.
	OCP 2.4: A 2018, organizar en forma anual con instituciones públicas o privadas un programa de capacitación para los productores y asociaciones orientado a las etapas de siembra, cosecha y empaquetado.	OCP 2.9: A 2020, elaborar reglamentación para que las universidades e institutos tecnológicos de la región brinden facilidades para elaborar tesis de investigación en mejoras e innovaciones de los procesos productivos del Banano Orgánico.	OCP 2.13: A 2022, incrementar en 100% la capacidad de los centros de acopio y plantas de empaque y embalaje.		
	OCP 2.5: A 2018, establecer en forma anual programas de control fitosanitario para prevenir la aparición de plagas, en coordinación con SENASA.	OCP 2.10: A 2020, constituir el Comité Nacional de Investigación de Banano Orgánico en el Perú (CONINBOR), a fin de investigar y desarrollar tecnología para el cultivo de Banano Orgánico orientado a la realidad del Perú.			
OLP 3: A 2026, reducir en 20% los costos operativos en cada una de las etapas de producción, empaque y comercialización de Banano Orgánico, a fin de incrementar las ganancias	OCP 3.1: A 2018, crear una alianza estratégica que integre al 80% de las asociaciones, a fin de lograr poder de negociación con los proveedores para establecer economías de escalas.	OCP 3.5: A 2020, reducir en 10% el costo de fertilizantes con apoyo e investigación de las universidades y asociaciones.	OCP 3.7: A 2022, reducir en 20% el costo de fertilizantes con apoyo e investigación de las universidades y asociaciones.		
	OCP 3.2: A 2018, realizar un estudio para verificar el consumo óptimo de agua y con ello tecnificarlo y automatizarlo, a fin de disminuir las mermas por exceso de agua.	OCP 3.6: A 2020, implementar el riego tecnificado y la optimización de canalizaciones de agua en el 50% de la producción de Banano Orgánico.		OCP 3.10: A 2024, implementar el riego tecnificado y la optimización de canalizaciones de agua en el 70% de la producción de Banano Orgánico.	OCP 3.13. A 2026, diseñar e implementar en el 100% de las asociaciones, el sistema de cable riel para el transporte de bananos desde los cultivos a los centros de acopio.
	OCP 3.3: A 2018, contratar a una empresa consultora especializada para desarrollar estudios e investigación de procesos y costos operativos.		OCP 3.8: A 2022, diseñar e implementar en el 50% de las asociaciones, un sistema automatizado de empaquetado del Banano Orgánico.	OCP 3.11: A 2024, realizar un estudio de los gustos del consumidor para poder optimizar los empaques que no generen valor para el cliente.	
	OCP 3.4: A 2018, establecer un plan de incentivos económicos en la mano de obra, por mayor productividad.		OCP 3.9: A 2022, lograr que el 100% de los productores se encuentren asociados.	OCP 3.12: A 2024, diseñar e implementar en el 70% de las asociaciones, el sistema de cable riel para el transporte de bananos desde los cultivos a los centros de acopio.	
OLP 4: A 2026, mejorar la calidad de vida de los productores de Banano Orgánico del Perú por medio del incremento en 3% del índice de la población de 25 y más años de edad con nivel de educación superior	OCP 4.1: A 2018, realizar un censo a los productores y sus familias para poder conocer sus principales indicadores sociales y educativos.	OCP 4.3: A 2020, establecer al menos 10 convenios con universidades y/o institutos públicos y/o privados para facilitar el ingreso directo de los familiares de los productores.	OCP 4.5: A 2022, lograr que el 70% de las asociaciones de productores y exportadores se certifiquen en Comercio Justo, ISO 26000 o ISO 14000 para garantizar la generación de impactos positivos.	OCP 4.6: A 2024, generar el crecimiento de 10% anual de empleo en mano de obra directa producto del incremento de la producción y las ventas.	OCP 4.7. A 2026, lograr que el 100% de las asociaciones de productores y exportadores se certifiquen en Comercio Justo, ISO 26000 o ISO 14000 para garantizar la generación de impactos positivos.
	OCP 4.2: A 2018, establecer programas de ayuda financiera para la educación superior dentro de las asociaciones, dirigida a los familiares de los productores.	OCP 4.4: A 2020, establecer convenios con PRONABEC para brindar becas a los familiares de los productores.			OCP 4.8. A 2026, realizar un censo a los productores y sus familias para verificar el incremento del índice de la población de 25 y más años de edad con nivel superior.

Tabla 39

Recursos Asignados a cada OCP Correspondientes al OLP1

OCP	Objetivo de Corto Plazo	Recursos Asignados	Ente Ejecutor
<i>Recursos Tangibles</i>			
1.1	A 2018, establecer y vender al exterior el eslogan: "Banano Orgánico milenario para la protección de la salud" para la producción del Banano Orgánico.	Moneda: Financiamiento para marketing por web.	Gerencia de Marketing y Ventas Ministerio de Agricultura
		Activos Financieros: Fondo privado de inversión y del sector público	
		<i>Recursos Intangibles</i>	
		Tecnología: Bases de datos en sistemas web	
1.2	A 2018, impulsar reglamentación administrativa en las entidades financieras para generar fluidez en los préstamos destinados a cultivos orgánicos.	Cultura Organizacional: Productores comprometidos con el cultivo del Banano Orgánico.	Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Marketing y Ventas
		<i>Recursos Humanos</i>	
		Profesionales: Personal proactivo, líderes e influyentes para generar identidad de marca al exterior.	
		<i>Recursos Tangibles</i>	
1.3	A 2018, incrementar el valor de las exportaciones en los mercados de Europa y Estados Unidos en 35% respecto a 2015.	Moneda: Financiamiento para investigación de mercado.	Gerencia de Marketing y Ventas
		Activos Financieros: Fondo privado de inversión o del sector público, capaces de generar subsidios o convenios a beneficio del cultivo orgánico.	
		<i>Recursos Intangibles</i>	
		Know how de expertos con experiencia reducción de tasas o subsidios a beneficio del cultivo orgánico.	
1.4	A 2018, realizar un estudio de mercado internacional para la producción de productos derivados del Banano Orgánico.	<i>Recursos Humanos</i>	Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Empaque
		Investigadores de Mercados, evaluadores de riesgos y personal auxiliar.	
		<i>Recursos Tangibles</i>	
		Moneda: Financiamiento para marketing en mercados objetivos.	
1.5	A 2018, impulsar un estudio de factibilidad para la construcción de al menos una represa en la zona costera norte del Perú, que garantice la demanda creciente de agua para los cultivos.	Activos Financieros: Fondo privado de inversión	Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Empaque, Gerencia de Administración y Finanzas
		<i>Recursos Intangibles</i>	
		Know how de expertos en armar campañas publicitarias para exponer los beneficios de Banano Orgánico.	
		<i>Recursos Humanos</i>	
1.6	A 2020, participar activamente en las tres ferias agroexportadoras más importantes a nivel mundial, impulsando el consumo de productos orgánicos con la marca Perú.	Profesionales agrónomos, investigadores de mercado y especialistas en administración, en exportación y certificación internacional.	Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Empaque, Gerencia de Marketing y Ventas
		<i>Recursos Tangibles</i>	
		Moneda: Financiamiento para estudio de mercado internacional	
		Activos Financieros: Fondo privado de inversión	
1.7	A 2020, incrementar el valor de las exportaciones en los mercados de Europa y Estados Unidos en 75% respecto a 2015.	<i>Recursos Intangibles</i>	Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Empaque, Gerencia de Marketing y Ventas
		Know how de expertos con experiencia en lanzamiento de campaña de consumo de productos Orgánicos Marca Perú de productos derivados.	
		<i>Recursos Humanos</i>	
		Agrícolas e ingenieros agrónomos y técnicos especializados, jefes de ventas.	
1.8	A 2022, realizar una investigación de mercado en la India y la China que permita incrementar la exportación del Banano Orgánico.	<i>Recursos Tangibles</i>	Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Empaque, Gerencia de Marketing y Ventas
		Moneda: Financiamiento para abastecimiento de recursos hídricos para el riego.	
		Activos Financieros: Fondo privado de inversión de recursos hídricos.	
		<i>Recursos Intangibles</i>	
1.9	A 2022, incrementar el valor de las exportaciones en los mercados de Europa y Estados Unidos en 165% respecto a 2015.	Know how de expertos con experiencia riegos tecnificados y recursos hídricos.	Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Empaque, Gerencia de Marketing y Ventas
		<i>Recursos Humanos</i>	
		Agrícolas e Ingenieros agrónomos y técnicos especializados.	
		<i>Recursos Tangibles</i>	
1.8	A 2022, realizar una investigación de mercado en la India y la China que permita incrementar la exportación del Banano Orgánico.	Moneda: Financiamiento para impulsar las ferias agroexportadoras a nivel mundial.	Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Empaque, Gerencia de Marketing y Ventas
		Activos Financieros: Fondo privado de inversión para participar en las ferias agroexportadoras mundiales.	
		<i>Recursos Intangibles</i>	
		Know how de contactos de ferias agroexportadoras mundiales de productos orgánicos.	
1.9	A 2022, incrementar el valor de las exportaciones en los mercados de Europa y Estados Unidos en 165% respecto a 2015.	<i>Recursos Humanos</i>	Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Empaque, Gerencia de Marketing y Ventas
		Agrícolas e Ingenieros agrónomos y técnicos especializados.	
		<i>Recursos Tangibles</i>	
		Moneda: Financiamiento para mejora de producción.	
1.8	A 2022, realizar una investigación de mercado en la India y la China que permita incrementar la exportación del Banano Orgánico.	Activos Financieros: Fondo privado de inversión	Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Empaque, Gerencia de Marketing y Ventas
		<i>Recursos Intangibles</i>	
		Know how de expertos con experiencia en expansión de mercados del Banano Orgánico.	
		<i>Recursos Humanos</i>	
1.9	A 2022, incrementar el valor de las exportaciones en los mercados de Europa y Estados Unidos en 165% respecto a 2015.	Especialistas en estudios de mercado y marketing internacional.	Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Empaque, Gerencia de Marketing y Ventas
		<i>Recursos Tangibles</i>	
		Moneda: Financiamiento para la investigación de mercados de India y China	
		Activos Financieros: Fondo privado de inversión	
1.8	A 2022, realizar una investigación de mercado en la India y la China que permita incrementar la exportación del Banano Orgánico.	<i>Recursos Intangibles</i>	Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Empaque, Gerencia de Marketing y Ventas
		Expertos en hábitos de consumo del Banano Orgánico en el mercado internacional, exportaciones en países chinos e indios.	
		<i>Recursos Humanos</i>	
		Economistas y especialistas en estudios de mercado.	
1.9	A 2022, incrementar el valor de las exportaciones en los mercados de Europa y Estados Unidos en 165% respecto a 2015.	<i>Recursos Tangibles</i>	Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Empaque, Gerencia de Marketing y Ventas
		Moneda: Financiamiento para estudio de mercado	
		Activos Financieros: Fondo privado de inversión	
		<i>Recursos Intangibles</i>	
1.9	A 2022, incrementar el valor de las exportaciones en los mercados de Europa y Estados Unidos en 165% respecto a 2015.	Expertos en hábitos de consumo del Banano Orgánico en el mercado internacional, exportaciones en países europeos.	Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Empaque, Gerencia de Marketing y Ventas
		<i>Recursos Humanos</i>	
		Economistas y especialistas en estudios de mercado.	
		<i>Recursos Tangibles</i>	

Tabla 39 (continuación)

Recursos Asignados a cada OCP Correspondientes al OLPI

OCP	Objetivo de Corto Plazo	Recursos Asignados	Ente Ejecutor
1.10	A 2022, realizar un estudio de factibilidad para la construcción de una planta de producción de productos derivados del Banano Orgánico en la región Piura (líoofilizados, harina y/o puré).	<i>Recursos Tangibles</i> Moneda: Financiamiento para la construcción de la planta de producción de productos derivados Activos Financieros: Fondo privado de inversión para la construcción de planta de productos derivados.	Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Empaque, Gerencia de Administración y Finanzas
		<i>Recursos Intangibles</i> <i>Know how</i> de expertos con experiencia de productos derivados.	
		<i>Recursos Humanos</i> Agricultores e Ingenieros agrónomos y técnicos especializados.	
1.11	A 2022, impulsar conjuntamente con el Estado, la construcción de al menos una represa que garantice la demanda creciente de agua para los cultivos.	<i>Recursos Tangibles</i> Moneda: Financiamiento para abastecimiento de recursos hídricos para el riego. Activos Financieros: Fondo privado de inversión de recursos hídricos.	Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Empaque, Gerencia de Administración y Finanzas
		<i>Recursos Intangibles</i> <i>Know how</i> de expertos con experiencia riegos tecnificados y recursos hídricos.	
		<i>Recursos Humanos</i> Agricultores e Ingenieros agrónomos y técnicos especializados.	
1.12	A 2022, incrementar en promedio 20% anual el área de cultivo de Banano Orgánico a nivel nacional.	<i>Recursos Tangibles</i> Moneda: Financiamiento para impulsar siembra de cultivos orgánicos Activos Financieros: Fondo privado de inversión para motivar los cultivos orgánicos	Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Empaque
		<i>Recursos Intangibles</i> <i>Know how</i> de agricultores en manejo de cultivos orgánicos	
		<i>Recursos Humanos</i> Agricultores, financieros, estadistas.	
1.13	A 2024, buscar al menos tres embajadores que sean figuras públicas reconocidas internacionalmente, que impulsen a nivel mundial el consumo del Banano Orgánico peruano.	<i>Recursos Tangibles</i> Moneda: Financiamiento para impulsar ventas Activos Financieros: Fondo privado de inversión	Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Marketing y Ventas
		<i>Recursos Intangibles</i> <i>Know how</i> de embajadores con la finalidad de brindar imagen y manifestar los impactos positivos de los productos orgánicos.	
		<i>Recursos Humanos</i> Imagen pública pueden ser personajes ilustres o figuras que cuentan fama positiva.	
1.14	A 2024, realizar alianzas estratégicas con al menos una empresa importadora de cada país de destino, para incrementar el consumo de Banano Orgánico peruano.	<i>Recursos Tangibles</i> Moneda: Financiamiento con alianzas estratégicas. Activos Financieros: Fondo privado de inversión	Gerencia de Marketing y Ventas
		<i>Recursos Intangibles</i> <i>Know how</i> de expertos con experiencia en cadena de abastecimiento.	
		<i>Recursos Humanos</i> Gerente de cadena de abastecimiento internacional, conciliadores y gerente comercial	
1.15	A 2024, incrementar el valor de las exportaciones en los mercados de Europa y Estados Unidos en 250% respecto a 2015.	<i>Recursos Tangibles</i> Moneda: Financiamiento para mejora de producción. Activos Financieros: Fondo privado de inversión	Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Empaque, Gerencia de Marketing y Ventas
		<i>Recursos Intangibles</i> <i>Know how</i> de expertos con experiencia en expansión de mercados del Banano Orgánico.	
		<i>Recursos Humanos</i> Especialistas en estudios de mercado y marketing internacional.	
1.16	A 2026, incrementar el valor de las exportaciones a los mercados de Asia en 100% con respecto a 2015.	<i>Recursos Tangibles</i> Moneda: Financiamiento para mejora de producción. Activos Financieros: Fondo privado de inversión	Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Empaque, Gerencia de Marketing y Ventas
		<i>Recursos Intangibles</i> <i>Know how</i> de expertos con experiencia en expansión de mercados del Banano Orgánico y de mercados	
		<i>Recursos Humanos</i> Especialistas en estudios de mercado y marketing internacional.	
1.17	A 2026, incrementar el valor de las exportaciones en los mercados de Europa y Estados Unidos en 260% respecto a 2015.	<i>Recursos Tangibles</i> Moneda: Financiamiento para mejora de producción. Activos Financieros: Fondo privado de inversión	Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Empaque, Gerencia de Marketing y Ventas
		<i>Recursos Intangibles</i> <i>Know how</i> de expertos con experiencia en expansión de mercados del Banano Orgánico.	
		<i>Recursos Humanos</i> Especialistas en estudios de mercado y marketing internacional.	
1.18	A 2026, incrementar en promedio 10% anual el área de cultivo de Banano Orgánico a nivel nacional.	<i>Recursos Tangibles</i> Moneda: Financiamiento para impulsar siembra de cultivos orgánicos Activos Financieros: Fondo privado de inversión para motivar los cultivos orgánicos a nivel regional.	Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Empaque
		<i>Recursos Intangibles</i> <i>Know how</i> de agricultores en manejo de cultivos orgánicos en las regiones Tumbes, La Libertad y Lambayeque.	
		<i>Recursos Humanos</i> Agricultores, financieros, estadistas.	
1.19	A 2026, incrementar en promedio 15% anual el volumen de la producción exportable de Banano Orgánico.	<i>Recursos Tangibles</i> Moneda: Financiamiento para mejora de producción. Activos Financieros: Fondo privado de inversión	Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Empaque, Gerencia de Marketing y Ventas
		<i>Recursos Intangibles</i> <i>Know how</i> de expertos con experiencia en expansión de mercados del Banano Orgánico.	
		<i>Recursos Humanos</i> Especialistas en estudios de mercado y marketing internacional.	

Tabla 40

Recursos Asignados a cada OCP Correspondientes al OLP2

OCP	Objetivo de Corto Plazo	Recursos Asignados	Ente Ejecutor
2.1	A 2018, establecer e implementar un concurso anual de mejora de procesos con reconocimiento económico, dirigido a los productores o asociaciones, a fin de fomentar la innovación.	Recursos Tangibles	Dirección de promoción agraria del Ministerio de Agricultura. Ministerio de la Producción
		Maquinaria: Tractores, camiones, equipos informáticos, equipos modernos de producción y de envase. Métodos: Concurso orientado sobre la mejora de procesos de la siembra del Banano Orgánico.	
		Recursos Intangibles	
		Cultura Organizacional: Productores comprometidos con la alta competitividad de los concursos y busca la mejora de procesos.	
2.2	A 2018, elaborar un estudio de <i>benchmarking</i> con los principales países productores de Banano Orgánico, para recoger las mejores prácticas.	Recursos Humanos	Dirección de promoción agraria del Ministerio de Agricultura. Ministerio de la Producción
		Profesionales: Agrónomos, Ambientales, Auxiliares de campo	
		Recursos Tangibles	
		Maquinaria: equipos modernos de producción. Métodos: Técnicas de análisis de certificación Moneda: Financiamiento por parte del estado.	
2.3	A 2018, organizar en forma anual al menos un simposio entre los agricultores del norte del Perú, mostrando las bondades de la siembra de Banano Orgánico, así como sus beneficios económicos que generan en el exterior.	Recursos Intangibles	Dirección de promoción agraria del Ministerio de Agricultura. Ministerio de la Producción
		Cultura Organizacional: Productores comprometidos con las mejores prácticas.	
		Recursos Humanos	
		Profesionales: Agrónomos, administradores, especialistas sociales.	
2.4	A 2018, organizar en forma anual con instituciones públicas o privadas un programa de capacitación para los productores y asociaciones orientado a las etapas de siembra, cosecha y empaquetado.	Recursos Tangibles	Dirección de promoción agraria del Ministerio de Agricultura. Ministerio de la Producción
		Maquinaria: equipos modernos de producción y equipos Informáticos. Métodos: Capacitaciones sobre las bondades de la siembra del Banano Orgánico. Moneda: Financiamiento por parte del estado.	
		Recursos Intangibles	
		Tecnología: Información audio visual, videos motivacionales de la siembra del Banano Orgánico. Cultura Organizacional: Productores comprometidos con la siembra del Banano Orgánico.	
2.5	A 2018, establecer en forma anual programas de control fitosanitario para prevenir la aparición de plagas, en coordinación con SENASA.	Recursos Humanos	Dirección de promoción agraria del Ministerio de Agricultura. Ministerio de la Producción
		Profesionales: Agrónomos, administradores, especialistas sociales, estadistas, economistas, técnicos en investigación.	
		Recursos Tangibles	
		Maquinaria: equipos modernos de producción y equipos informáticos. Métodos: Capacitaciones sobre las bondades de la siembra del Banano Orgánico. Moneda: Financiamiento por parte del estado.	
2.6	A 2020, establecer e implementar en forma anual un taller donde se estudiarán los procesos buscando optimizar el proceso productivo del Banano Orgánico con el soporte de ingenieros agrónomos y el Ministerio de Agricultura.	Recursos Intangibles	Dirección de promoción agraria del Ministerio de Agricultura. Ministerio de la Producción
		Tecnología: Información audio visual, videos motivacionales de la siembra del Banano Orgánico. Cultura Organizacional: Productores comprometidos con la siembra del Banano Orgánico.	
		Recursos Humanos	
		Profesionales: Agrónomos, Administración, especialistas sociales, estadistas, economistas, técnicos en investigación.	
2.7	A 2020, diseñar e implementar al 50% de productores la mejora de procesos de siembra, cosecha y pos cosecha de Banano Orgánico, buscando eficiencia y productividad.	Recursos Tangibles	Dirección de promoción agraria del Ministerio de Agricultura. Ministerio de la Producción
		Maquinaria: equipos modernos de producción y de prevención de plagas. Métodos: Capacitaciones sobre controles fitosanitarios en prevención de plagas. Moneda: Financiamiento por parte del Estado.	
		Recursos Intangibles	
		Tecnología: Información audio visual sobre prevención de plagas Cultura Organizacional: Productores comprometidos con la siembra del Banano Orgánico y prevención de plagas.	
2.8	A 2020, elaborar un estudio de las zonas críticas que son afectadas por el fenómeno El Niño, a fin de elaborar un plan de mantenimiento de infraestructura (defensas ribereñas, vías carrozables, canales y drenes).	Recursos Humanos	Dirección de promoción agraria del Ministerio de Agricultura. Ministerio de la Producción
		Profesionales: Agrónomos, Administración, especialistas sociales.	
		Recursos Tangibles	
		Maquinaria: equipos modernos de producción y equipos informáticos. Métodos: Capacitaciones sobre las bondades de la siembra del Banano Orgánico. Moneda: Financiamiento por parte del estado.	
2.9	A 2020, elaborar un estudio de las zonas críticas que son afectadas por el fenómeno El Niño, a fin de elaborar un plan de mantenimiento de infraestructura (defensas ribereñas, vías carrozables, canales y drenes).	Recursos Intangibles	Dirección de promoción agraria del Ministerio de Agricultura. Ministerio de la Producción
		Tecnología: Información audio visual, videos motivacionales de la siembra del Banano Orgánico. Cultura Organizacional: Productores comprometidos con la siembra del Banano Orgánico.	
		Recursos Humanos	
		Profesionales: Agrónomos, Administración, especialistas sociales, estadistas, economistas, técnicos en investigación.	
2.10	A 2020, elaborar un estudio de las zonas críticas que son afectadas por el fenómeno El Niño, a fin de elaborar un plan de mantenimiento de infraestructura (defensas ribereñas, vías carrozables, canales y drenes).	Recursos Tangibles	Dirección de promoción agraria del Ministerio de Agricultura. Ministerio de la Producción
		Maquinaria: equipos modernos de producción y equipos Informáticos. Métodos: Capacitaciones sobre los manejos de sistemas de control y trazabilidad. Moneda: Financiamiento por parte del Estado.	
		Recursos Intangibles	
		Tecnología: Bases de datos de los sistemas de control y trazabilidad en sistemas informáticos. Cultura Organizacional: Productores comprometidos con el control y mejora continua.	
2.11	A 2020, elaborar un estudio de las zonas críticas que son afectadas por el fenómeno El Niño, a fin de elaborar un plan de mantenimiento de infraestructura (defensas ribereñas, vías carrozables, canales y drenes).	Recursos Humanos	Dirección de promoción agraria del Ministerio de Agricultura. Ministerio de la Producción
		Profesionales: Agrónomos, Administración, especialistas sociales, estadistas, economistas, técnicos en investigación.	
		Recursos Tangibles	
		Maquinaria: equipos modernos de mantenimientos de infraestructuras. Métodos: Estudios sobre zonas críticas afectos por el fenómeno El Niño. Moneda: Financiamiento por parte del estado.	
2.12	A 2020, elaborar un estudio de las zonas críticas que son afectadas por el fenómeno El Niño, a fin de elaborar un plan de mantenimiento de infraestructura (defensas ribereñas, vías carrozables, canales y drenes).	Recursos Intangibles	Dirección de promoción agraria del Ministerio de Agricultura. Ministerio de la Producción
		Tecnología: Bases de datos de las zonas de riesgo por el impacto del fenómeno El Niño. Cultura Organizacional: Productores comprometidos con la prevención del fenómeno El Niño.	
		Recursos Humanos	
		Profesionales: Agrónomos, administradores, especialistas sociales, estadistas, economistas, técnicos en investigación.	

Tabla 40 (continuación)

Recursos Asignados a cada OCP Correspondientes al OLP2

OCP	Objetivo de Corto Plazo	Recursos Asignados	Ente Ejecutor
2.9	A 2020, elaborar reglamentación para que las universidades e institutos tecnológicos de la región brinden facilidades para elaborar tesis de investigación en mejoras e innovaciones de los procesos productivos del Banano Orgánico.	<i>Recursos Tangibles</i>	Dirección de promoción agraria del Ministerio de Agricultura. Ministerio de la Producción
		Activos Financieros: Fondos privados de inversión.	
		Moneda: Financiamiento por parte del Estado para apoyar la investigación entre universidades y sector agrícola.	
		<i>Recursos Intangibles</i>	
2.10	A 2020, constituir el Comité Nacional de Investigación de Banano Orgánico en el Perú (CONINBOR), a fin de investigar y desarrollar tecnología para el cultivo de Banano Orgánico orientado a la realidad del Perú.	Cultura Organizacional: Productores que cuentan con la experiencia de los procesos de siembra y cultivo.	Dirección de promoción agraria del Ministerio de Agricultura. Ministerio de la Producción
		<i>Recursos Humanos</i>	
		Profesionales: Líderes motivados a desarrollar el sector por medio de las alianzas.	
		<i>Recursos Tangibles</i>	
2.11	A 2022, lograr una productividad de 1,900 cajas por hectárea al año.	Activos Financieros: Fondos privados de inversión.	Dirección de promoción agraria del ministerio de Agricultura.
		Moneda: Financiamiento por parte del Estado para apoyar la investigación CONINBOR.	
		<i>Recursos Intangibles</i>	
		Cultura Organizacional: Productores que cuentan con la experiencia de los procesos de siembra y cultivo.	
2.12	A 2022, lograr implementar el 15% del plan de mantenimiento de infraestructura (defensas ribereñas, vías carrozables, canales y drenes) en conjunto con los Gobiernos Regionales.	<i>Recursos Humanos</i>	Dirección de promoción agraria del ministerio de Agricultura.
		Profesionales: Líderes motivados a desarrollar el sector por medio de las alianzas.	
		<i>Recursos Tangibles</i>	
		Maquinaria: Equipos audiovisuales, Equipos que mejoran la productividad.	
2.13	A 2022, incrementar en 100% la capacidad de los centros de acopio y plantas de empaque y embalaje.	Métodos: Capacitaciones a todo productor para sensibilizar los nuevos procesos productivos.	Dirección de promoción agraria del ministerio de Agricultura.
		Moneda: Financiamiento por parte del Estado.	
		<i>Recursos Intangibles</i>	
		Tecnología: Plataformas virtuales de capacitación.	
2.14	A 2022, lograr implementar el 80% de productores la mejora de procesos de siembra y cosecha de Banano Orgánico, buscando eficiencia y productividad.	Cultura Organizacional: Productores comprometidos con los procesos productivos.	Dirección de promoción agraria del ministerio de Agricultura.
		<i>Recursos Humanos</i>	
		Profesionales: Agrónomos, administradores, especialistas sociales, estadistas, economistas, técnicos en investigación.	
		<i>Recursos Tangibles</i>	
2.15	A 2024, diseñar e implementar al 100% la capacidad de los centros de acopio y plantas de empaque y embalaje.	Maquinaria: equipos modernos para mantenimiento de infraestructura.	Dirección de promoción agraria del ministerio de Agricultura.
		Métodos: Capacitaciones sobre registros de infraestructura.	
		Moneda: Financiamiento por parte del Estado.	
		<i>Recursos Intangibles</i>	
2.16	A 2024, lograr implementar el 30% del plan de mantenimiento de infraestructura (defensas ribereñas, vías carrozables, canales y drenes) en conjunto con los Gobiernos Regionales.	Cultura Organizacional: Productores comprometidos con la mejora de infraestructuras.	Dirección de promoción agraria del ministerio de Agricultura.
		<i>Recursos Humanos</i>	
		Profesionales: Agrónomos, administradores, especialistas sociales.	
		<i>Recursos Tangibles</i>	
2.17	A 2024, lograr implementar el 80% de productores la mejora de procesos de siembra y cosecha de Banano Orgánico, buscando eficiencia y productividad.	Maquinaria: equipos modernos de producción y equipos de empaquetamiento	Dirección de promoción agraria del Ministerio de Agricultura. Ministerio de la Producción
		Métodos: Capacitaciones sobre la siembra del Banano Orgánico.	
		Moneda: Financiamiento por parte del Estado.	
		<i>Recursos Intangibles</i>	
2.18	A 2024, diseñar e implementar al 100% la capacidad de los centros de acopio y plantas de empaque y embalaje.	Tecnología: Información audio visual, videos de la siembra del Banano Orgánico.	Dirección de promoción agraria del Ministerio de Agricultura. Ministerio de la Producción
		Cultura Organizacional: Productores comprometidos con la siembra del Banano Orgánico.	
		<i>Recursos Humanos</i>	
		Profesionales: Agrónomos, administradores, especialistas sociales.	
2.19	A 2024, diseñar e implementar al 100% la capacidad de los centros de acopio y plantas de empaque y embalaje.	<i>Recursos Tangibles</i>	Dirección de promoción agraria del Ministerio de Agricultura. Ministerio de la Producción
		Maquinaria: equipos modernos de producción y equipos Informáticos.	
		Métodos: Capacitaciones sobre los manejos de sistemas de control y trazabilidad.	
		Moneda: Financiamiento por parte del Estado.	
2.20	A 2026, lograr una productividad de 2,400 cajas por hectárea al año.	<i>Recursos Intangibles</i>	Dirección de promoción agraria del ministerio de Agricultura.
		Tecnología: Bases de datos de los sistemas de control y trazabilidad en sistemas informáticos.	
		Cultura Organizacional: Productores comprometidos con el control y mejora continua.	
		<i>Recursos Humanos</i>	
2.21	A 2026, lograr una productividad de 2,400 cajas por hectárea al año.	Profesionales: Agrónomos, administradores, especialistas sociales, estadistas, economistas, técnicos en investigación.	Dirección de promoción agraria del ministerio de Agricultura.
		<i>Recursos Tangibles</i>	
		Maquinaria: Equipos audiovisuales, Equipos que mejoran la productividad.	
		Métodos: Capacitaciones a todo productor para sensibilizar los nuevos procesos productivos.	
2.22	A 2026, lograr una productividad de 2,400 cajas por hectárea al año.	Moneda: Financiamiento por parte del Estado.	Dirección de promoción agraria del ministerio de Agricultura.
		<i>Recursos Intangibles</i>	
		Tecnología: Plataformas virtuales de capacitación.	
		Cultura Organizacional: Productores comprometidos con los procesos productivos.	
2.23	A 2026, lograr una productividad de 2,400 cajas por hectárea al año.	<i>Recursos Humanos</i>	Dirección de promoción agraria del ministerio de Agricultura.
		Profesionales: Agrónomos, administradores, especialistas sociales, estadistas, economistas, técnicos en investigación.	
		<i>Recursos Tangibles</i>	
		Maquinaria: equipos modernos para mantenimiento de infraestructura.	
2.24	A 2026, lograr una productividad de 2,400 cajas por hectárea al año.	Métodos: Capacitaciones sobre registros de infraestructura.	Dirección de promoción agraria del ministerio de Agricultura.
		Moneda: Financiamiento por parte del Estado.	
		<i>Recursos Intangibles</i>	
		Cultura Organizacional: Productores comprometidos con la mejora de infraestructura.	
2.25	A 2026, lograr una productividad de 2,400 cajas por hectárea al año.	<i>Recursos Humanos</i>	Dirección de promoción agraria del ministerio de Agricultura.
		Profesionales: Agrónomos, administradores, especialistas sociales.	
		<i>Recursos Tangibles</i>	
		Maquinaria: equipos modernos para mantenimiento de infraestructura.	

Tabla 41

Recursos Asignados a cada OCP Correspondientes al OLP3

OCP	Objetivo de Corto Plazo	Recursos Asignados	Ente Ejecutor
3.1	A 2018, crear una alianza estratégica que integre al 80% de las asociaciones, a fin de lograr poder de negociación con los proveedores para establecer economías de escalas.	<i>Recursos Tangibles</i> Activos Financieros: Fondos privados de inversión. Métodos: Integración de asociaciones a través de capacitaciones y foros.	Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Empaque
		<i>Recursos Intangibles</i> Tecnología: Software de control de asociaciones y cadena de abastecimiento.	
		<i>Recursos Humanos</i> Profesionales: Agrónomos, ingenieros de sistemas, asistentes de campo.	
3.2	A 2018, realizar un estudio para verificar el consumo óptimo de agua y con ello tecnificarlo y automatizarlo, a fin de disminuir las mermas por exceso de agua.	<i>Recursos Tangibles</i> Maquinaria: equipos modernos para el abastecimiento de los recursos hídricos. Métodos: Capacitaciones sobre manejo de registros hídricos automatizados. Moneda: Financiamiento por parte del Estado.	Dirección de promoción agraria del ministerio de Agricultura.
		<i>Recursos Intangibles</i> Cultura Organizacional: Productores comprometidos con la optimización de recursos hídricos.	
		<i>Recursos Humanos</i> Profesionales: Agrónomos, Administración, especialistas sociales.	
3.3	A 2018, contratar a una empresa consultora especializada para desarrollar estudios e investigación de procesos y costos operativos.	<i>Recursos Tangibles</i> Métodos: Capacitaciones sobre registros de investigación de procesos y costos operativos. Maquinaria: equipos modernos para mantenimiento de infraestructura.	Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Marketing y Ventas
		<i>Recursos Intangibles</i> Cultura Organizacional: Productores que cuentan con la voluntad de mejorar los procesos productivos y costos relacionados con el cultivo de Banano Orgánico.	
		<i>Recursos Humanos</i> Profesionales: Líderes motivados a desarrollar el sector.	
3.4	A 2018, establecer un plan de incentivos económicos en la mano de obra, por mayor productividad.	<i>Recursos Tangibles</i> Activos Financieros: Fondos privados de inversión. Moneda: Financiamiento por parte del estado para apoyar el crecimiento de la producción del sector agrícola.	Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Marketing y Ventas
		<i>Recursos Intangibles</i> Cultura Organizacional: Productores que cuentan con la voluntad de mejorar la productividad del cultivo de Banano Orgánico.	
		<i>Recursos Humanos</i> Profesionales: Líderes motivados a ser incentivados.	
3.5	A 2020, reducir en 10% el costo de fertilizantes con apoyo e investigación de las universidades y asociaciones.	<i>Recursos Tangibles</i> Activos Financieros: Fondos privados de inversión en sistemas de fabricación de fertilizantes. Sistemas Operativos: SAP o Oracle	Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Marketing y Ventas, Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Empaque
		<i>Recursos Intangibles</i> Cultura Organizacional: Productores que cuentan con la voluntad de implementar alianzas estratégicas e integrar la fabricación de fertilizantes.	
		<i>Recursos Humanos</i> Profesionales: Líderes motivados a desarrollar el sector.	
3.6	A 2020, implementar el riego tecnificado y la optimización de canalizaciones de agua en el 50% de la producción de Banano Orgánico.	<i>Recursos Tangibles</i> Activos Financieros: Fondos privados de inversión. Sistemas Operativos: SAP o Oracle	Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Marketing y Ventas, Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Empaque
		<i>Recursos Intangibles</i> Cultura Organizacional: Productores que cuentan con la voluntad de implementar los sistemas automatizados.	
		<i>Recursos Humanos</i> Profesionales: Líderes motivados a desarrollar el sector.	
3.7	A 2022, reducir en 20% el costo de fertilizantes con apoyo e investigación de las universidades y asociaciones.	<i>Recursos Tangibles</i> Activos Financieros: Fondos privados de inversión en sistemas de fabricación de fertilizantes. Sistemas Operativos: SAP o Oracle	Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Marketing y Ventas, Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Empaque
		<i>Recursos Intangibles</i> Cultura Organizacional: Productores que cuentan con la voluntad de implementar alianzas estratégicas e integrar la fabricación de fertilizantes.	
		<i>Recursos Humanos</i> Profesionales: Líderes motivados a desarrollar el sector.	

Tabla 41 (continuación)

Recursos Asignados a cada OCP Correspondientes al OLP3

OCP	Objetivo de Corto Plazo	Recursos Asignados	Ente Ejecutor
Recursos Tangibles			
3.8	A 2022, diseñar e implementar en el 50% de las asociaciones, un sistema automatizado de empaquetado del Banano Orgánico.	Maquinaria: equipos modernos de producción y equipos Informáticos.	Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Marketing y Ventas
		Métodos: Capacitaciones sobre las bondades de la siembra del Banano Orgánico.	
		Tecnología: Información audio visual, videos motivacionales sobre sistemas de empaquetado.	
		Profesionales: Agrónomos, Administración, especialistas sociales, estadistas, economistas, técnicos en investigación.	
Recursos Intangibles			
Recursos Humanos			
Profesionales: Agrónomos, Administración, especialistas sociales, estadistas, economistas, técnicos en investigación.			
Recursos Tangibles			
3.9	A 2022, lograr que el 100% de los productores se encuentren asociados.	Activos Financieros: Fondos privados de inversión.	Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Empaque
		Moneda: Financiamiento por parte del Estado para apoyar la formalización de los productores.	
		Cultura Organizacional: Productores que cuentan con la voluntad de asociarse.	
		Profesionales: Líderes motivados a desarrollar el sector.	
Recursos Intangibles			
Recursos Humanos			
Profesionales: Líderes motivados a desarrollar el sector.			
Recursos Tangibles			
3.10	A 2024, implementar el riego tecnificado y la optimización de canalizaciones de agua en el 70% de la producción de Banano Orgánico.	Activos Financieros: Fondos privados de inversión para poder implementar el riego tecnificado y optimización de aguas.	Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Marketing y Ventas, Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Empaque
		Sistemas Operativos: SAP o Oracle, sistemas de control de recursos hídricos.	
		Cultura Organizacional: Productores que cuentan con la voluntad de implementar los sistemas automatizados.	
		Profesionales: Líderes motivados a desarrollar el sector.	
Recursos Intangibles			
Recursos Humanos			
Profesionales: Líderes motivados a desarrollar el sector.			
Recursos Tangibles			
3.11	A 2024, realizar un estudio de los gustos del consumidor para poder optimizar los empaques que no generen valor para el cliente.	Activos Financieros: Fondos privados de inversión.	Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Marketing y Ventas, Gerencia de Producción y Acopio, Gerencia de Procesamiento y Empaque
		Sistemas Operativos: SAP o Oracle	
		Cultura Organizacional: Productores que cuentan con la voluntad de analizar el valor de los empaques.	
		Profesionales: Líderes motivados a desarrollar el sector.	
Recursos Intangibles			
Recursos Humanos			
Profesionales: Líderes motivados a desarrollar el sector.			
Recursos Tangibles			
3.12	A 2024, diseñar e implementar en el 70% de las asociaciones, el sistema de cable riel para el transporte de bananos desde los cultivos a los centros de acopio.	Activos Financieros: Fondos privados de inversión.	Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Producción y Acopio
		Sistemas Operativos: SAP o Oracle	
		Cultura Organizacional: Productores que cuentan con la voluntad de innovar los procesos operativos.	
		Profesionales: Líderes motivados a desarrollar el sector.	
Recursos Intangibles			
Recursos Humanos			
Profesionales: Líderes motivados a desarrollar el sector.			
Recursos Tangibles			
3.13	A 2026, diseñar e implementar en el 100% de las asociaciones, el sistema de cable riel para el transporte de bananos desde los cultivos a los centros de acopio.	Activos Financieros: Fondos privados de inversión.	Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Producción y Acopio
		Sistemas Operativos: SAP o Oracle	
		Cultura Organizacional: Productores que cuentan con la voluntad de innovar los procesos operativos.	
		Profesionales: Líderes motivados a desarrollar el sector.	
Recursos Intangibles			
Recursos Humanos			
Profesionales: Líderes motivados a desarrollar el sector.			

Tabla 42

Recursos Asignados a cada OCP Correspondientes al OLP4

ID	Objetivo de Corto Plazo	Recursos Asignados	Ente Ejecutor
		<i>Recursos Tangibles</i>	
4.1	A 2018, realizar un censo a los productores y sus familias para poder conocer sus principales indicadores sociales y educativos.	Moneda: Financiamiento por parte del Estado para realizar el censo.	Gerencia de Desarrollo Social
		<i>Recursos Intangibles</i>	
		Tecnología: Software para el procesamiento de datos	
		<i>Recursos Humanos</i>	
		Profesionales: Administrativos, Auxiliares de campo.	
		<i>Recursos Tangibles</i>	
4.2	A 2018, establecer programas de ayuda financiera para la educación superior dentro de las Asociaciones, dirigida a los familiares de los productores.	Moneda: Financiamiento por parte de las asociaciones	Gerencia de Desarrollo Social, Gerencia de Administración y Finanzas
		<i>Recursos Intangibles</i>	
		Tecnología: Uso de software para el procesamiento de datos.	
		<i>Recursos Humanos</i>	
		Profesionales: Administrativos.	
		<i>Recursos Tangibles</i>	
4.3	A 2020, establecer al menos 10 convenios con universidades y/o institutos públicos y/o privados para facilitar el ingreso directo de los familiares de los productores.	Moneda: Financiamiento por parte de las Asociaciones	Gerencia de Desarrollo Social
		<i>Recursos Intangibles</i>	
		Tecnología: Uso de medios de comunicación.	
		<i>Recursos Humanos</i>	
		Profesionales: Administrativos.	
		<i>Recursos Tangibles</i>	
4.4	A 2020, establecer convenios con PRONABEC para brindar becas a los familiares de los productores.	Moneda: Financiamiento por parte del Estado	Gerencia de Desarrollo Social
		<i>Recursos Intangibles</i>	
		Tecnología: Uso de medios de comunicación.	
		<i>Recursos Humanos</i>	
		Profesionales: Administrativos.	
		<i>Recursos Tangibles</i>	
4.5	A 2022, lograr que el 70% de las asociaciones de productores y exportadores se certifiquen en Comercio Justo, ISO 26000 o ISO 14000 para garantizar la generación de impactos positivos.	Moneda: Financiamiento por parte del Estado para lograr las certificaciones internacionales de los productores.	Gerencia de Marketing Gerencia de Operaciones
		<i>Recursos Intangibles</i>	
		Tecnología: Uso de medios de comunicación para realizar campañas sobre como certificarse en el plazo más corto.	
		<i>Recursos Humanos</i>	
		Profesionales: Administrativos, financieros, agrónomos, personal de operaciones.	
		<i>Recursos Tangibles</i>	
4.6	A 2024, generar el crecimiento de 10% anual de empleo en mano de obra directa producto del incremento de la producción y las ventas.	Moneda: Financiamiento por parte de las asociaciones.	Gerencia de Operaciones
		<i>Recursos Intangibles</i>	
		Tecnología: Uso de medios de comunicación para realizar las convocatorias.	
		<i>Recursos Humanos</i>	
		Profesionales: Administrativos.	
		<i>Recursos Tangibles</i>	
4.7	A 2026, lograr que el 100% de las asociaciones de productores y exportadores se certifiquen en Comercio Justo, ISO 26000 o ISO 14000 para garantizar la generación de impactos positivos.	Moneda: Financiamiento por parte del Estado para lograr las certificaciones internacionales de los productores.	Gerencia de Marketing Gerencia de Operaciones
		<i>Recursos Intangibles</i>	
		Tecnología: Uso de medios de comunicación para realizar campañas sobre como certificarse en el plazo más corto.	
		<i>Recursos Humanos</i>	
		Profesionales: Administrativos, financieros, agrónomos, personal de operaciones.	
		<i>Recursos Tangibles</i>	
4.8	A 2026, realizar un censo a los productores y sus familias para verificar el incremento del índice de la población de 25 y más años de edad con nivel superior.	Moneda: Financiamiento por parte del Estado para realizar el censo.	Gerencia de Desarrollo Social
		<i>Recursos Intangibles</i>	
		Tecnología: Software para el procesamiento de datos	
		<i>Recursos Humanos</i>	
		Profesionales: Administrativos, auxiliares de campo.	

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la organización (D'Alessio, 2013). Las políticas para el Banano Orgánico en el Perú se presentan a continuación. Posteriormente, en la Tabla 43, se detalla su asociación con cada una de las estrategias retenidas.

- Política 1 (P1): Participar en ferias internacionales en coordinación con PROMPERÚ.
- Política 2 (P2): Desarrollar la marca *Banano Orgánico milenario para la protección de la salud*, cuya finalidad es mejorar el posicionamiento internacional.
- Política 3 (P3): Aplicar buenas prácticas en la producción y comercialización del Banano Orgánico.
- Política 4 (P4): Desarrollar programas de capacitación para los agricultores y para el progreso del sector.
- Política 5 (P5): Involucrar al Estado y al sector privado en temas relacionados a investigación, tecnología y desarrollo de infraestructura.
- Política 6 (P6): Realizar alianzas entre las empresas agroindustriales y universidades e institutos superiores.
- Política 7 (P7): Fomentar la innovación tecnológica para el incremento de la productividad, en armonía con el medio ambiente y con responsabilidad social.
- Política 8 (P8): Respetar los acuerdos comerciales establecidos en los TLC.
- Política 9 (P9): Cumplir con las normas técnicas nacionales e internacionales, para brindar productos que cumplan todos los estándares.

Tabla 43

Políticas para cada Estrategia

		FO1	FO2	FO3	FO4	FO5	DO1	DO2	DA1	DA2	DA4
		Incrementar las exportaciones de Banano Orgánico a los principales países compradores como Estados Unidos, Holanda, Alemania y Bélgica	Desarrollar nuevos mercados mundiales en países asiáticos, aprovechando los Tratados de Libre Comercio	Incrementar áreas de cultivo de Banano Orgánico, promoviendo la reconversión de cultivos poco rentables	Desarrollar la capacidad productiva exportable	Asociar a los productores para asegurar el proceso de certificación y el incremento de ganancias	Impulsar el desarrollo de una canasta exportadora con derivados del Banano Orgánico (lío­filizados, harina y/o puré)	Incrementar la productividad por hectárea en el cultivo de Banano Orgánico	Mayor participación en ferias, conferencias y entrevistas de negocios, con el fin de promocionar intensamente el Banano Orgánico peruano	Impulsar mayor investigación y desarrollo tecnológico en el cultivo de Banano Orgánico orientado a la realidad del Perú	Integrar a todos los actores de la cadena productiva, con el apoyo de instituciones públicas y privadas
P1	Participar en ferias internacionales en coordinación con PROMPERÚ	X	X		X	X	X		X		
P2	Desarrollar la marca: “Banano Orgánico milenario para la protección de la salud” cuya finalidad es mejorar el posicionamiento internacional.	X	X			X	X		X		
P3	Aplicar buenas prácticas en la producción y comercialización del Banano Orgánico.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P4	Desarrollar programas de capacitación para los agricultores y para el progreso del sector.	X		X	X	X	X	X		X	X
P5	Involucrar al Estado y al sector privado en temas relacionados a investigación, tecnología, y desarrollo de infraestructura.	X	X		X		X	X		X	X
P6	Realizar alianzas entre las empresas agroindustriales y universidades e institutos superiores.			X	X		X	X			X
P7	Fomentar la innovación tecnológica, para el incremento de la productividad, en armonía con el medio ambiente y con responsabilidad social	X	X	X	X		X	X			X
P8	Respetar los acuerdos comerciales establecidos en los Tratados de Libre Comercio.	X	X		X		X		X		
P9	Cumplir con las normas técnicas nacionales e internacionales, para brindar productos que cumplan todos los estándares.	X	X	X	X	X	X		X		X
P10	Implementar el ciclo de mejora continua en todos los procesos de la cadena productiva.	X		X	X	X		X		X	X
P11	Monitorear mercados potenciales donde puedan generarse oportunidades.		X				X		X		

- Política 10 (P10): Implementar el ciclo de mejora continua en todos los procesos de la cadena productiva.
- Política 11 (P11): Monitorear mercados potenciales donde puedan generarse oportunidades.

7.4 Estructura del Banano Orgánico en el Perú

En este punto, se necesita definir si la estructura vigente de la organización es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias retenidas, o si se debe adecuar o ajustar la organización para lograr la implementación de dichas estrategias (D'Alessio, 2013). Es por ello que para poder implementar una estrategia se debe contar con una adecuada estructura que involucre a todos los miembros de la cadena de suministros, tal y como se presenta en la Figura 25, previo a presentar la estructura actual en la Figura 24.

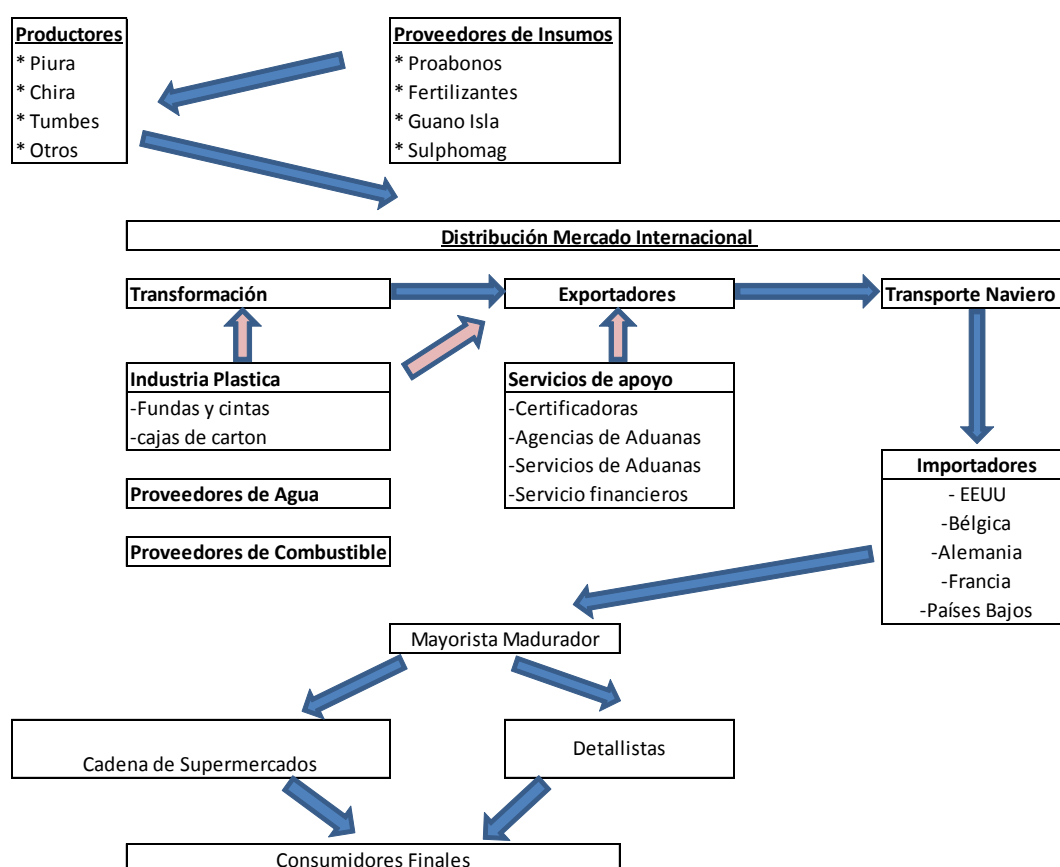


Figura 24. Estructura organizacional actual de la cadena productiva de la industria de Banano Orgánico del Perú.

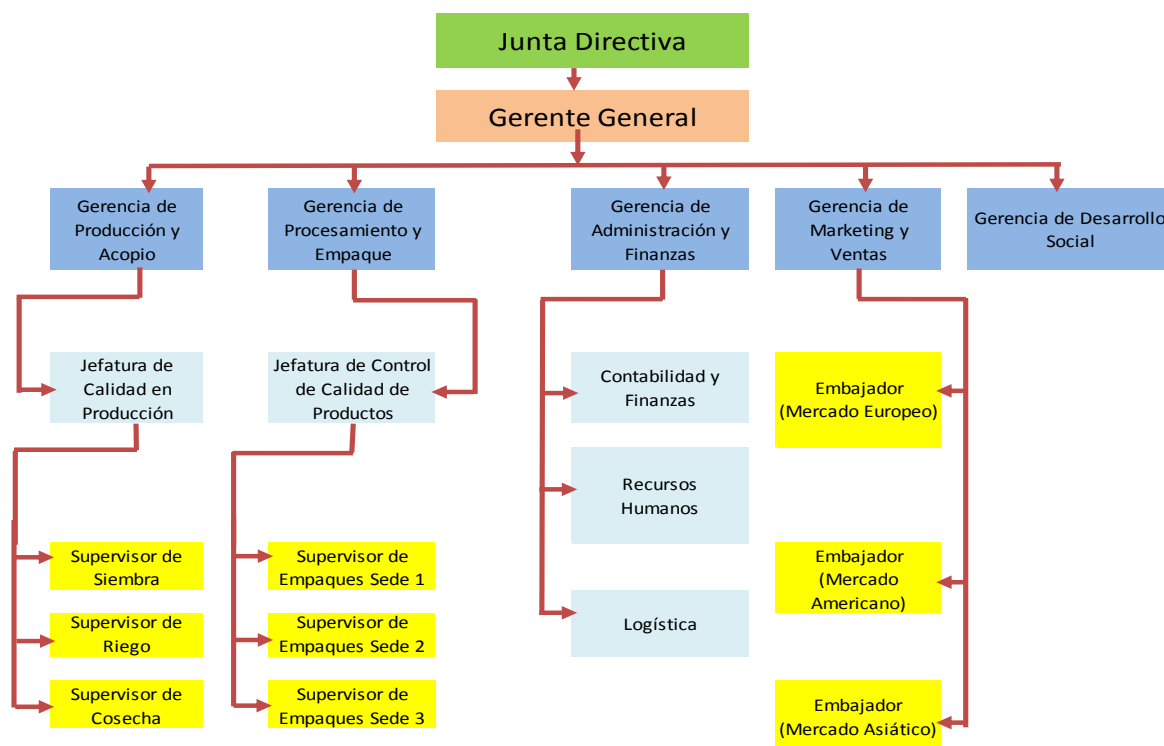


Figura 25. Estructura organizacional propuesta para el sector agrícola del Banano Orgánico del Perú.

Desde las gerencias de producción y acopio, y procesamiento y empaque se debe garantizar la producción, el aseguramiento y control de la calidad. La gerencia de administración y finanzas debe proveer a tiempo los insumos y recursos necesarios para la producción y distribución en los plazos estipulados. Asimismo, se debe contar con la gerencia de marketing y ventas encargada de promover el consumo y mostrar las bondades del producto. Esta misma gerencia será la encargada de manejar los ingresos, egresos, así como los créditos con los bancos, entre otros. La industria del Banano Orgánico agrupa a los principales actores de la cadena productiva: (a) productores, (b) proveedores de insumos, (c) exportadores, (d) transportes navieros, (e) importadores, (f) servicios de apoyo, (g) mayorista madurador, (h) detallistas, e (i) consumidores finales.

7.5 Medio Ambiente, Ecológica, y Responsabilidad Social

Actualmente existe en Estados Unidos y en varios países de Europa un conocimiento difundido sobre la importancia de una alimentación saludable. Alineado a esto se encuentran

los productos orgánicos, cuya particularidad es que durante el proceso de siembra y cosecha no se utilizan fertilizantes ni pesticidas químicos para combatir las plagas, lo cual es favorable para evitar la contaminación tanto de las aguas superficiales como de las subterráneas.

La costa norte del Perú presenta valles adecuados para el cultivo del banano, principalmente en los departamentos de Tumbes, Piura, La libertad y Lambayeque. Estos departamentos poseen características particulares como latitud, clima, suelo y recursos hídricos que no favorecen a la proliferación de plagas, las cuales necesariamente deben ser combatidas con pesticidas. A su vez, los abonos utilizados para los productos orgánicos deben ser de origen natural, ya que ellos ayudan a la conservación tanto del medio ambiente como de la ecología.

En los próximos años, los productos orgánicos tendrán una mayor demanda a nivel mundial, debido a que no generan efectos negativos en la salud y contribuyen con la conservación del medio ambiente, además de que generan puestos de trabajo mejor remunerados para los agricultores. Justamente los mayores precios que se pagan por el Banano Orgánico en comparación con el convencional, así como el *precio justo*, ayudan a generar un negocio alineado a la responsabilidad social. Este éxito se atribuye en parte a la alta sensibilidad de los consumidores en cuanto a adquirir productos saludables, alineados a buenas prácticas agrícolas y remuneraciones justas a los agricultores.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El logro de los objetivos y el éxito del planeamiento estratégico propuesto, dependerá en gran parte del recurso humano y el compromiso frente al cambio. Es por ello que se tiene que contar con el personal idóneo, capaz y con participación activa durante el proceso de implementación de las estrategias. Para ello el personal deberá contar con las siguientes competencias: (a) liderazgo, (b) creatividad, (c) deseo de superación, (d) estar orientado a los

logros, (e) trabajo en equipos, (f) capacidad de asumir retos, (g) disciplina, y (h) permisibilidad al cambio.

Una vez iniciado el proceso del cambio, y según las estrategias planteadas, se buscará (a) el aumento de la productividad y el incremento del trabajo en equipo a través de la permanente capacitación, (b) la búsqueda de superación del personal, (c) la integridad entre los miembros, y (d) la inclusión en la sociedad, todos ellos asociados a un liderazgo que busque fomentar el incremento de la exportación, certificación internacional, calidad del producto, competitividad, sostenibilidad y responsabilidad social.

Todos estos cambios también generaran mejoras en la calidad de vida de las personas y en su formación profesional, originando recursos humanos motivados que crezcan conjuntamente entre la industria de Banano Orgánico y los trabajadores.

7.7 Gestión del Cambio

Existe una gran oportunidad en los agricultores del norte del país en cambiar sus cultivos de productos convencionales por productos orgánicos, como es el caso del Banano Orgánico. Se debe manejar una gestión del cambio para hacer entender a los agricultores las ventajas que implica trabajar con productos orgánicos, debido a su creciente aceptación a nivel internacional, así como los mejores precios y márgenes que se manejan. Es responsabilidad de los gobiernos regionales, así como del Estado, el difundir y a la vez orientar a los agricultores en este aspecto.

Lo antes expuesto tiende a incrementar el número de hectáreas de cultivo de Banano Orgánico de esta región, lo cual implica aumentar la oferta peruana a la creciente demanda mundial, que a su vez generará mayores ingresos al Estado, mejorará la calidad de vida de los agricultores y mejorará la imagen del Perú a nivel mundial como exportador de productos saludables y de calidad.

Otro punto importante de la gestión del cambio, es hacer entender a los agricultores la necesidad de realizar agrupaciones, ya que con esto se pueden negociar mejores condiciones y precios que generen ventas al volumen y no al menudeo, que solo favorecen a los mayoristas. Es responsabilidad de los gobiernos regionales capacitar a los agricultores y buscar las mejores formas de generar mayores beneficios. De igual manera, es necesario proporcionar la infraestructura necesaria como carreteras, caminos vecinales, canales, agua, desagüe y represas que promuevan la mejora de la producción del Banano Orgánico.

7.8 Conclusiones

El cumplimiento de los objetivos de corto plazo permitirá alcanzar los objetivos de largo plazo y la visión propuesta. Para lo cual existen cuatro etapas que deberán agotarse. La primera etapa será la migración de productores de banano convencional o tradicional a productores orgánicos gracias a programas de concientización y políticas de incentivos crediticios, esto incrementará las ventas inicialmente a raíz del incremento de productores de Banano Orgánico.

Asimismo, en la segunda etapa se buscará el incremento de la productividad del Banano Orgánico para lo cual se generarán planes de desarrollo de toda la organización del sector, desde los trabajadores hasta los exportadores.

Como tercera etapa se mejorará el abastecimiento del recurso hídrico en la zona norte del Perú (Región Piura, La Libertad, Lambayeque, Santa) y se generarán políticas donde el Estado apoye a los productores desde la implementación de sus sembríos hasta la exportación.

Finalmente, como cuarta etapa se buscara evidenciar y difundir todos los impactos positivos del Banano Orgánico desde el interior hasta el exterior a través de embajadores, con la finalidad de ampliar el crecimiento de la demanda de manera sostenible.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

En el capítulo anterior se establecieron los objetivos a corto plazo, los cuales se relacionan con cada uno de los planes estratégicos planteados y brindan la pauta para su logro. Asimismo, sustentan el logro de la misión y la visión bajo mecanismos de seguimiento y control a través del *Balance Scorecard* o Tablero de Control Balanceado. Esta es una herramienta que permite a las empresas hacer un enlace entre los objetivos y la estrategia con el desempeño y logros parciales y finales, a través de cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) clientes, (c) de procesos y (d) de aprendizaje interno.

8.1.1 Aprendizaje interno

El objetivo de la perspectiva de aprendizaje interno es lograr empleados motivados y preparados que muevan la organización. En ese sentido, se han identificado 14 OCP que permitirán mejorar la motivación de los productores para aumentar la productividad del Banano Orgánico, lograr eficiencia en los procesos y aumentar la población con niveles de estudios superiores, mejorando la calidad de vida de los productores y sus familias.

8.1.2 Procesos

El objetivo de la perspectiva de procesos es producir y vender productos de calidad a un costo adecuado. Esta perspectiva cuenta con 17 objetivos de corto plazo, siendo los principales: (a) impulsar con el Estado la construcción de represas, (b) incrementar el área de cultivo de Banano Orgánico, (c) aumentar la productividad, (d) mejorar la infraestructura para afrontar las consecuencias del fenómeno de El Niño, y (e) implementar riego tecnificado y sistema de cable riel para el transporte del banano a los centros de producción.

8.1.3 Clientes

El objetivo de la perspectiva de clientes es satisfacer sus necesidades. Esta perspectiva cuenta con 14 objetivos de corto plazo, siendo los principales: (a) incrementar el valor de las

exportaciones en los mercados de Europa, Estados Unidos y Asia, (b) participar activamente en ferias agroexportadoras a nivel mundial, y (d) realizar un estudio de mercado para la producción de productos derivados de Banano Orgánico.

8.1.4 Financiera

El objetivo de la perspectiva financiera es incrementar el patrimonio de los accionistas, aumentando su satisfacción. Esta perspectiva cuenta con seis objetivos de corto plazo, siendo los principales: (a) reducir el costo de los fertilizantes, (b) crear alianzas estratégicas entre las organizaciones para lograr poder de negociación con los proveedores, y (d) establecer plan de incentivos económicos por mayor productividad.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Al final del capítulo, en la Tabla 44, se presenta el Tablero de Control Balanceado, el cual incluye un indicador para cada uno de los objetivos a corto plazo. Así como también se incluyen los responsables, fechas, indicadores y unidades de medición asociados a cada objetivo.

8.3 Conclusiones

En este capítulo se han descrito las diferentes perspectivas del Tablero de Control Balanceado: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. Este Tablero de Control se convierte en la principal herramienta para realizar el seguimiento del cumplimiento de los objetivos de corto plazo y, por ende, el seguimiento al cumplimiento de los objetivos de largo plazo para el logro de la visión establecida en este Planeamiento Estratégico.

Tabla 44

Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	Objetivos de corto plazo		Responsables	Fechas	Indicador	Unidades de medición
Perspectiva financiera	1.2	Al 2018, impulsar reglamentación administrativa en las entidades financieras para generar fluidez en los préstamos destinados a cultivos orgánicos.	MEF y SBS	2018	Creación de reglamento	Sí / No
	3.4	Al 2018, establecer un plan de incentivos económicos en la mano de obra, por mayor productividad.	Asociaciones de Banano Orgánico	2018	Creación de plan de incentivos	Sí / No
	3.5	Al 2020, reducir en 10% el costo de fertilizantes con apoyo e investigación de las universidades y asociaciones.	Asociaciones de Banano Orgánico y MINEDU	2020	Nivel de reducción de costo (Soles)	% de reducción de costo
	3.7	Al 2022, reducir en 20% el costo de fertilizantes con apoyo e investigación de las universidades y asociaciones.	Asociaciones de Banano Orgánico	2022	Nivel de reducción de costo (Soles)	% de reducción de costo
	3.1	Al 2018, crear una alianza estratégica que integre al 80% de las asociaciones, a fin de lograr poder de negociación con los proveedores para establecer economías de escalas.	Junta Nacional de Banano	2018	Creación de alianza estratégica	Sí / No
	4.2	Al 2018, establecer programas de ayuda financiera para la educación superior dentro de las Asociaciones, dirigida a los familiares de los productores.	Asociaciones de Banano Orgánico	2018	Número de programas	Cantidad
Perspectivas de los clientes	1.1	Al 2018, establecer y vender al exterior el eslogan: "Banano Orgánico milenario para la protección de la salud" para la producción del Banano Orgánico.	MINCETUR	2018	Número de promociones al exterior del eslogan	Cantidad
	1.6	Al 2020, participar activamente en las tres ferias agroexportadoras más importantes a nivel mundial, impulsando el consumo de productos orgánicos con la marca Perú.	Asociaciones de Banano Orgánico, MINCETUR	2020	Número de ferias	Cantidad
	1.3	Al 2018, incrementar el valor de las exportaciones en los mercados de Europa y Estados Unidos en 35% respecto al 2015.	Asociaciones de Banano Orgánico	2018	Valor de exportaciones (FOB)	% de incremento
	1.7	Al 2020, incrementar el valor de las exportaciones en los mercados de Europa y Estados Unidos en 75% respecto al 2015.	Asociaciones de Banano Orgánico	2020	Valor de exportaciones (FOB)	% de incremento
	1.9	Al 2022, incrementar el valor de las exportaciones en los mercados de Europa y Estados Unidos en 165% respecto al 2015.	Asociaciones de Banano Orgánico	2022	Valor de exportaciones (FOB)	% de incremento
	1.15	Al 2024, incrementar el valor de las exportaciones en los mercados de Europa y Estados Unidos en 250% respecto al 2015.	Asociaciones de Banano Orgánico	2024	Valor de exportaciones (FOB)	% de incremento
	1.17	Al 2026, incrementar el valor de las exportaciones en los mercados de Europa y Estados Unidos en 260% respecto al 2015.	Asociaciones de Banano Orgánico	2026	Valor de exportaciones (FOB)	% de incremento
	1.13	Al 2024, buscar al menos tres embajadores que sean figuras públicas reconocidas internacionalmente, que impulsen a nivel mundial el consumo del Banano Orgánico peruano.	MINCETUR	2024	Número de embajadores	Cantidad
	1.16	Al 2026, incrementar el valor de las exportaciones a los mercados de Asia en 100% con respecto al 2015.	Asociaciones de Banano Orgánico	2026	Valor de exportaciones (FOB)	% de incremento
	1.19	Al 2026, incrementar en promedio 15% anual el volumen de la producción exportable de Banano Orgánico.	Asociaciones de Banano Orgánico	2026	Valor de exportaciones (FOB)	% de incremento / año
	3.11	Al 2024, realizar un estudio de los gustos del consumidor para poder optimizar los empaques que no generen valor para el cliente.	Asociaciones de Banano Orgánico Junta Nacional de Banano	2024	Realización de estudio	Sí / No
	1.4	Al 2018, realizar un estudio de mercado internacional para la producción de productos derivados del Banano Orgánico.	Asociaciones de Banano Orgánico Junta Nacional de Banano	2018	Realización de estudio	Sí / No
	1.1	Al 2022, realizar un estudio de factibilidad para la construcción de una planta de producción de productos derivados del Banano Orgánico en la región Piura (líoofilizados, harina y/o puré).	Asociaciones de Banano Orgánico Junta Nacional de Banano	2022	Realización de estudio	Sí / No
	1.8	Al 2022, realizar una investigación de mercado en la India y la China que permita incrementar la exportación del Banano Orgánico.	Asociaciones de Banano Orgánico Junta Nacional de Banano	2022	Realización de investigación	Sí / No
Perspectivas de los procesos internos	1.5	Al 2018, impulsar conjuntamente con el Estado, un estudio de factibilidad para la construcción de al menos una represa en la zona costera norte del Perú, que garantice la demanda creciente de agua para los cultivos.	MINAGRI	2018	Realización de estudio	Sí / No
	1.11	Al 2022, impulsar conjuntamente con el Estado, la construcción de al menos una represa que garantice la demanda creciente de agua para los cultivos.	MINAGRI	2022	Número de represas	Cantidad
	1.12	Al 2022, incrementar en promedio 20% anual el área de cultivo de Banano Orgánico a nivel nacional.	Asociaciones de Banano Orgánico	2022	Área de cultivo (ha)	% de incremento / año
	1.18	Al 2026, incrementar en promedio 10% anual el área de cultivo de Banano Orgánico a nivel nacional.	Asociaciones de Banano Orgánico	2026	Área de cultivo (ha)	% de incremento / año
	2.11	Al 2022, lograr una productividad de 1,900 cajas por hectárea al año.	Asociaciones de Banano Orgánico	2022	Número de cajas por hectárea	Cantidad / año
	2.15	Al 2026, lograr una productividad de 2,400 cajas por hectárea al año.	Asociaciones de Banano Orgánico	2026	Número de cajas por hectárea	Cantidad / año
	2.8	Al 2020, elaborar un estudio de las zonas críticas que son afectadas por el fenómeno de El Niño, a fin de elaborar un plan de mantenimiento de infraestructura (defensas ribereñas, vías carrozables, canales y drenes).	Gobiernos Regionales Asociaciones de Banano Orgánico	2020	Realización de estudio	Sí / No
	2.12	Al 2022, lograr implementar el 15% del plan de mantenimiento de infraestructura (defensas ribereñas, vías carrozables, canales y drenes) en conjunto con los Gobiernos Regionales.	Gobiernos Regionales Asociaciones de Banano Orgánico	2022	Cumplimiento del plan de mantenimiento	% de cumplimiento
	2.16	Al 2024, lograr implementar el 30% del plan de mantenimiento de infraestructura (defensas ribereñas, vías carrozables, canales y drenes) en conjunto con los Gobiernos Regionales.	Gobiernos Regionales Asociaciones de Banano Orgánico	2024	Cumplimiento del plan de mantenimiento	% de cumplimiento
	2.13	Al 2022, incrementar en 100% la capacidad de los centros de acopio y plantas de empaque y embalaje.	Asociaciones de Banano Orgánico	2022	Capacidad de los centros de acopio y plantas de empaque y embalaje (cajas)	% de incremento
	2.14	Al 2024, diseñar e implementar al 80% de productores la mejora de procesos de siembra y cosecha de Banano Orgánico, buscando eficiencia y productividad.	Asociaciones de Banano Orgánico	2024	Productores con mejora de procesos implementados	% de productores
	3.3	Al 2018, contratar a una empresa consultora especializada para desarrollar estudios e investigación de procesos y costos operativos.	Asociaciones de Banano Orgánico Junta Nacional de Banano	2028	Realización de estudio	Sí / No
	3.6	Al 2020, implementar el riego tecnificado y la optimización de canalizaciones de agua en el 50% de la producción de Banano Orgánico.	Asociaciones de Banano Orgánico	2020	Área de cultivo con riego tecnificado y optimización de canalización de agua (ha)	% de área de cultivo
	3.1	Al 2024, implementar el riego tecnificado y la optimización de canalizaciones de agua en el 70% de la producción de Banano Orgánico.	Asociaciones de Banano Orgánico	2024	Área de cultivo con riego tecnificado y optimización de canalización de agua (ha)	% de área de cultivo
	3.8	Al 2022, diseñar e implementar en el 50% de las asociaciones, un sistema automatizado de empaquetado del Banano Orgánico.	Asociaciones de Banano Orgánico	2022	Asociaciones con sistema automatizado	% de asociaciones
	3.12	Al 2024, diseñar e implementar en el 70% de las asociaciones, el sistema de cable riel para el transporte de bananos desde los cultivos a los centros de acopio.	Asociaciones de Banano Orgánico	2024	Asociaciones con sistema automatizado	% de asociaciones
	3.13	Al 2026, diseñar e implementar en el 100% de las asociaciones, el sistema de cable riel para el transporte de bananos desde los cultivos a los centros de acopio.	Asociaciones de Banano Orgánico	2026	Asociaciones con sistema automatizado	% de asociaciones
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno	2.2	Al 2018, elaborar un estudio de <i>benchmarking</i> con los principales países productores de Banano Orgánico, para recoger las mejores prácticas.	Junta Nacional de Banano	2018	Realización de estudio	Sí / No
	2.3	Al 2018, organizar en forma anual al menos un simposio entre los agricultores del norte del Perú, mostrando las bondades de la siembra de Banano Orgánico, así como sus beneficios económicos que generan en el exterior.	Junta Nacional de Banano y MINAGRI	2018	Número de simposios	Cantidad / año
	2.4	Al 2018, organizar en forma anual con instituciones públicas o privadas un programa de capacitación para los productores y asociaciones orientado a las etapas de siembra, cosecha y empaquetado.	Junta Nacional de Banano y MINAGRI	2018	Creación de programa de capacitación	Sí / No
	2.9	Al 2020, elaborar reglamentación para que las universidades e institutos tecnológicos de la región brinden facilidades para elaborar tesis de investigación en mejoras e innovaciones de los procesos productivos del Banano Orgánico.	Ministerio de Educación	2020	Creación de reglamento	Sí / No
	2.1	Al 2020, constituir el Comité Nacional de Investigación de Banano Orgánico en el Perú (CONINBOR), a fin de investigar y desarrollar tecnología para el cultivo de Banano Orgánico orientado a la realidad del Perú.	Ministerio de Agricultura y Riego	2020	Creación de Comité Nacional de Investigación de Banano Orgánico en el Perú (CONINBOR)	Sí / No
	3.2	Al 2018, realizar un estudio para verificar el consumo óptimo de agua y con ello tecnificarlo y automatizarlo, a fin de disminuir las mermas por exceso de agua.	MINAGRI y Junta Nacional de Banano	2018	Realización de estudio	Sí / No
	3.9	Al 2022, lograr que el 100% de los productores se encuentren asociados.	Asociaciones de Banano Orgánico y MINAGRI	2022	Productores asociados	% de productores asociados
	4.1	Al 2018, realizar un censo a los productores y sus familias para poder conocer sus principales indicadores sociales y educativos.	MINEDU y Asociaciones de Banano Orgánico	2018	Realización de censo	Sí / No
	4.3	Al 2020, establecer al menos 10 convenios con universidades y/o institutos públicos y/o privados para facilitar el ingreso directo de los familiares de los productores.	MINEDU y Asociaciones de Banano Orgánico	2020	Número de convenios	Cantidad
	4.4	Al 2020, establecer convenios con PRONABEC para brindar becas a los familiares de los productores.	MINEDU y Asociaciones de Banano Orgánico	2020	Número de convenios	Cantidad
	4.5	Al 2022, lograr que el 70% de las asociaciones de productores y exportadores se certifiquen en Comercio Justo, ISO 26000 o ISO 14000 para garantizar la generación de impactos positivos.	Asociaciones de Banano Orgánico y Junta Nacional de Banano	2022	Asociaciones con certificación en Comercio Justo, ISO 26000 o ISO 14000	% de asociaciones
	4.6	Al 2024, generar el crecimiento de 10% anual de empleo en mano de obra directa producto del incremento de la producción y las ventas.	Asociaciones de Banano Orgánico y Junta Nacional de Banano	2024	Crecimiento de mano de obra	% de crecimiento / año.
	4.7	Al 2026, lograr que el 100% de las asociaciones de productores y exportadores se certifiquen en Comercio Justo, ISO 26000 o ISO 14000 para garantizar la generación de impactos positivos.	Asociaciones de Banano Orgánico y Junta Nacional de Banano	2026	Asociaciones con certificación en Comercio Justo, ISO 26000 o ISO 14000	% de asociaciones
	4.8	Al 2026, realizar un censo a los productores y sus familias para verificar el incremento del índice de la población de 25 y más años de edad con nivel superior.	MINEDU y Asociaciones de Banano Orgánico	2026	Realización de censo	Sí / No

Tesis publicada con
No olvide citar esta

Capítulo IX: Competitividad del Banano Orgánico en el Perú

9.1 Análisis Competitivo del Banano Orgánico en el Perú

La competitividad fue definida por Porter (2005) como “la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales” (p. 2), y que, para comprenderla, se deben ver las fuentes de prosperidad que un país posee (D’Alessio, 2013). A continuación, se evaluó la competitividad del sector del Banano Orgánico del Perú utilizando las cinco fuerzas de Porter: (a) poder de negociación con los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores. Con ello se complementa lo revisado en la evaluación externa, pero con un enfoque de competitividad.

Poder de negociación de los proveedores. Uno de los principales problemas en el desarrollo del Banano Orgánico son las escasas fuentes de fertilizantes orgánicos como el guano de isla. Asimismo, los fertilizantes naturales son de suma importancia para alcanzar la certificación como producto orgánico, es por ello que para lograr una mejor negociación en precios es imperante lograr asociaciones de productores para hacer compras por volumen con el fin de obtener menores precios, así como un mayor poder de negociación.

Poder de negociación de los compradores. Los principales compradores del Banano Orgánico peruano son Estados Unidos y los países de la Unión Europa. A diferencia de los productos convencionales donde lo que prevalece es la guerra de precios, en el caso de los productos orgánicos lo que buscan los compradores es la calidad del producto, en armonía con el cuidado del medio ambiente y el Comercio Justo con los productores, por ello es de vital importancia seguir cumpliendo con todas las exigencias internacionales.

Amenaza de sustitutos. En sí el Banano Orgánico es un sustituto del banano convencional que requiere el uso de fertilizantes artificiales para combatir las plagas. El

Banano Orgánico, al utilizar fertilizantes naturales, se convierte en un producto sano, por ello su gran demanda en países europeos y en los Estados Unidos.

Amenaza de los entrantes. Existe una tendencia mundial a consumir productos saludables que contribuyan con el cuidado del medio ambiente. Es probable que en el transcurso de los próximos años la demanda de productos orgánicos se multiplique, por lo que se debe estar preparado para poder competir con otros países que tengan condiciones similares a las del Perú para el cultivo del Banano Orgánico. Se debe estar preparado para ello y una forma de hacerlo es invertir en infraestructura, en tecnología y en fomentar la innovación para ser más competitivos.

Rivalidad de los competidores. Actualmente los principales competidores en el comercio del Banano Orgánico son República Dominicana y Ecuador. Esta rivalidad se podría convertir en una ventaja competitiva mutua al generar un clúster bananero que permita aumentar el poder de negociación de insumos y compartir desarrollos tecnológicos y de conocimiento.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Banano Orgánico en el Perú

Las ventajas competitivas identificadas del Banano Orgánico en el Perú son:

- Condiciones ambientales y de suelos adecuadas para el cultivo de Banano Orgánico durante todo el año.
- Escasa presencia de la plaga Sigatoka negra, que es el principal motivo por el cual varios países no producen Banano Orgánico, ya que la única forma de combatirla es con fertilizantes químicos.
- Conocimiento e implementación de los estándares internacionales de calidad en el cultivo y empaquetado del Banano Orgánico.
- Mano de obra capacitada y con conocimiento en el cultivo de Banano Orgánico.
- Acceso cercano al puerto de Paita para la exportación directa.

- Tratados de Libre Comercio con los principales consumidores.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Banano Orgánico del Perú

Actualmente, se ha identificado un clúster fundamentado en asociaciones, debido a que hay una conexión comercial entre las actividades de la cadena productiva, donde el desarrollo del clúster depende de los productores, empresas afines, complementarias y empresas exportadoras. Para ello se buscará, mediante un plan estratégico, orientar el desarrollo del clúster hacia uno basado en el ensamblaje modular con principios de economías de escala con reducción de costos y tiempos (D'Alessio, 2013).

En la actualidad, el sector agrícola del producto de Banano Orgánico del Perú ha logrado incrementar la demanda mundial gracias a los tratados de libre comercio, a las políticas alineadas a la agroexportación, a la tendencia mundial de consumir productos saludables y a los elevados márgenes. Todo esto ha generado la creación de asociaciones productoras de Banano Orgánico, dentro de las que destacan: (a) Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Samán y Anexos, (b) Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico (CEPIBO), (c) Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo, (d) Asociación de Productores de Banano Orgánico del Valle de Chira, (e) Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios Salitral, (f) PRONATUR, entre otras empresas (SUNAT, 2013). Todas estas asociaciones interactúan con proveedores de fertilizantes, con el Gobierno (PRONNA), abastecedores de agua, acopiadores, empresas exportadoras, empresas navieras, trasportistas, maquiladores y supermercados.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres para el Banano Orgánico en el Perú

Es importante mencionar que el potencial del clúster del Banano Orgánico radica principalmente en dos factores: (a) la producción del banano y (b) el manejo poscosecha. Si

los dos están bien establecidos, el potencial del clúster generará competitividad y serán atractivas. También se toma en cuenta la calidad del Banano Orgánico y su impacto socialmente responsable.

Sin embargo, el aumento de la siembra y cosecha de otros tipos de banano como los convencionales y su mezcla en el procesamiento de los productos derivados, es un fenómeno que desacelera el crecimiento del sector del Banano Orgánico hasta el punto de generar una influencia negativa. Cabe mencionar que los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres serán los que siguen:

- A nivel meta económico: Cultura cooperativa entre toda la cadena de abastecimiento, desde el agricultor hasta el mayorista que coloca el producto en los supermercados. Asociatividad por consenso para tener alto poder de negociación en cada nivel, esto atrae la concentración de clústeres mejorando los accesos a financiamientos.
- A nivel macroeconómico: Estrategias locales entre el sector del Banano Orgánico, las entidades gubernamentales y universidades buscando Innovación y Desarrollo (I+D) en todo el sector; generar políticas de desarrollo a nivel agrario; descentralizar el apoyo financiero para que los recursos lleguen a todas las empresas relacionadas con la producción de Banano Orgánico; buscar accesos a mercados internacionales; racionalizar y modernizar las instalaciones a todo nivel de los clústeres.
- A nivel microeconómico: Trabajos coordinados, información transparente en toda la cadena de abastecimiento para buscar optimizar procesos y evitar los sobrecostos para con ello mejorar la competitividad; exteriorizar los problemas para poder establecer políticas de mejoras continuas en los procesos; incentivar la investigación y desarrollo compartiendo a todos los clústeres.

- A nivel de política organizacional: Relaciones incluyentes desde el productor hasta el exportador, fomentando la comunicación y confianza entre los miembros del clúster; políticas de monitoreo constante hasta la obtención de resultados, lo que permitirá el control de la mayor parte del mercado, institucionalizar pequeñas organizaciones que apoyen asesorando en todos los procesos a los productores y a toda la cadena de abastecimiento para facilitar e incentivar la mejora de productividad; buscar sinergias y generar aprendizaje de las mismas.

9.5 Conclusiones

Se concluye que el Banano Orgánico del Perú es competitivo a nivel internacional debido a las condiciones adecuadas para su cultivo, así como por el cumplimiento de estándares internacionales. Sin embargo, para poder llegar a ser el líder a nivel mundial en exportación se debe fortalecer la competitividad del sector, para ello hay que mejorar la productividad, es decir, hacer más con menos recursos; de igual manera, buscar asociaciones para aprovechar las economías de escala y generar clústeres nacionales y regionales con la finalidad de compartir conocimiento, tecnología e innovación.

Actualmente existen muchas formas de lograr todo esto. Se tiene el ambiente favorable, como los tratados de libre comercio, crecimiento económico sostenible, márgenes apropiados, políticas de apertura al mercado e imagen de marca país. El hecho de generar estrategias para concretar clústeres permitirá originar impactos positivos alineados a las políticas y estrategias que se buscan implementar como parte del plan estratégico del sector del Banano Orgánico en el Perú.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral del Banano Orgánico del Perú

El Plan Estratégico Integral es un cuadro que resume las matrices más importantes que se han ido presentando en este documento. Esta tabla cumple con distintas funciones como permitir la visualización y control de todo el planeamiento estratégico, brindando un panorama integral de toda la situación (D'Alessio, 2015). En la Tabla 45 se presenta el Plan Estratégico Integral para el Banano Orgánico en el Perú.

10.2 Conclusiones Finales

Las conclusiones finales se exponen a continuación:

Se ha desarrollado una visión al año 2026 para el Banano Orgánico en el Perú, que expone la expectativa de convertirse en el primer exportador a nivel mundial, con una oferta que satisfaga a los consumidores más exigentes de los mercados de Europa, Estados Unidos y Asia. Esto le permitirá ser reconocido por el cumplimiento de altos estándares de calidad en un marco de respeto y cuidado del medio ambiente, contribuyendo así al desarrollo de la sociedad.

La misión, que define lo que se es actualmente, indica que el Banano Orgánico en el Perú se dedica a producir y comercializar fruta de calidad para atender mercados internacionales que valoren los productos alimenticios y que, al mismo tiempo, protejan la salud de las personas y el medio ambiente mediante una cadena productiva competitiva y rentable. Todo esto va de la mano con la innovación tecnológica, en un marco institucional integrador que genera sinergias entre todos sus miembros, procurando el desarrollo sostenible en las áreas de influencia.

Del análisis del entorno se identificaron oportunidades, entre las que destacan: (a) TLC con Estados Unidos, la Unión Europea, Corea del Sur y Japón; (b) implementación de

Tabla 45

Plan Estratégico Integral para el Banano Orgánico en el Perú

Misión: Producir y comercializar banano orgánico de calidad para atender los mercados internacionales que valoren los productos alimenticios que contribuyan a la protección de la salud de las personas y del medio ambiente, mediante una cadena productiva competitiva y rentable, de la mano con la innovación tecnológica, en un marco institucional integrador que permita generar sinergias entre todos sus miembros, procurando el desarrollo sostenible en las áreas de influencia	Visión Para el 2026, el Perú será el primer exportador de banano orgánico a nivel mundial, con una oferta que satisfará a los consumidores más exigentes de los mercados de Europa, EE.UU. y Asia. Será reconocido por el cumplimiento de los más altos estándares de calidad en un marco de respeto y cuidado del medio ambiente, contribuyendo al desarrollo de la sociedad. Al 2016 ocupamos el tercer puesto a nivel mundial en exportación de Banano Orgánico, después de República Dominicana y Ecuador.				
	Intereses del sistema: 1. Aumento del retorno sobre la inversión. 2. Aumento de la producción. 3. Aumento de la participación en el mercado. 4. Lograr el máximo rendimiento por hectárea. 5. Alcanzar el liderazgo mundial. 6. Personal altamente motivado y capacitado				
	Al 2026, incrementar las ventas (FOB) de exportación de banano orgánico y derivados por encima de US\$ 500 millones	Al 2026, incrementar la productividad a 2,400 cajas por hectárea al año	Al 2026, reducir en 20% los costos operativos en cada una de las etapas de producción, empaque y comercialización de banano orgánico, a fin de incrementar las ganancias	Al 2026, mejorar la calidad de vida de los productores de banano orgánico del Perú por medio del incremento en 3% del índice de la población de 25 y más años de edad con nivel de educación superior	Principios cardinales: Lazos pasados y presentes, contrabalance de intereses, conservación de los enemigos
	Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
	FO1 Incrementar las exportaciones de banano orgánico a los principales países compradores como EE.UU., Holanda, Alemania y Bélgica	X			X
	FO2 Desarrollar nuevos mercados mundiales en países asiáticos, aprovechando los TLC	X			X
	FO3 Incrementar áreas de cultivo de Banano Orgánico, promoviendo la reconversión de cultivos poco rentables	X			X
	FO4 Desarrollar la capacidad productiva exportable	X	X		X
	FO5 Asociar a los productores para asegurar el proceso de certificación y el incremento de ganancias	X	X	X	X
	DO1 Impulsar el desarrollo de una canasta exportadora con derivados del banano orgánico (líoofilizados, harina y/o pure)	X			X
DO2 Incrementar la productividad por hectárea en el cultivo de Banano Orgánico	X	X	X	X	
DA1 Mayor participación en ferias, conferencias y entrevistas de negocios, con el fin de promocionar intensamente el Banano Orgánico peruano	X	X	X	X	
DA2 Impulsar mayor investigación y desarrollo tecnológico en el cultivo de Banano Orgánico orientado a la realidad del Perú	X	X	X	X	
DA4 Integrar a todos los actores de la cadena productiva, con el apoyo de instituciones públicas y privadas	X	X	X	X	
Objetivos de corto plazo e Indicadores	OCP 1.1. Al 2018, establecer y vender al exterior el eslogan: "Banano Orgánico milenario para la protección de la salud" para la producción del banano orgánico.	OCP 2.1. Al 2018, establecer e implementar un concurso anual de mejora de procesos con reconocimiento económico, dirigido a los productores o asociaciones, a fin de fomentar la innovación.	OCP 3.1. Al 2018, crear una alianza estratégica que integre al 80% de las asociaciones, a fin de lograr poder de negociación con los proveedores para establecer economías de escalas.	OCP 4.1. Al 2018, realizar un censo a los productores y sus familias para poder conocer sus principales indicadores sociales y educativos.	
	OCP 1.2. Al 2018, impulsar reglamentación administrativa en las entidades financieras para generar fluidez en los préstamos destinados a cultivos orgánicos.	OCP 2.2. Al 2018, elaborar un estudio de benchmarking con los principales países productores de banano orgánico, para recoger las mejores prácticas.	OCP 3.2. Al 2018, realizar un estudio para verificar el consumo óptimo de agua y con ello tecnificarlo y automatizarlo, a fin de disminuir las mermas por exceso de agua.	OCP 4.2. Al 2018, establecer programas de ayuda financiera para la educación superior dentro de las Asociaciones, dirigida a los familiares de los productores.	
	OCP 1.3. Al 2018, incrementar el valor de las exportaciones en los mercados de Europa y Estados Unidos en 35% respecto a 2015.	OCP 2.3. Al 2018, organizar en forma anual al menos un simposio entre los agricultores del norte del Perú, mostrando las bondades de la siembra de banano orgánico, así como sus beneficios económicos que generan en el exterior.	OCP 3.3. Al 2018, contratar a una empresa consultora especializada para desarrollar estudios e investigación de procesos y costos operativos.	OCP 4.3. Al 2020, establecer al menos 10 convenios con universidades y/o institutos públicos y/o privados para facilitar el ingreso directo de los familiares de los productores.	
	OCP 1.4. Al 2018, realizar un estudio de mercado internacional para la producción de productos derivados del banano orgánico.	OCP 2.4. Al 2018, organizar en forma anual con instituciones públicas o privadas un programa de capacitación para los productores y asociaciones orientado a las etapas de siembra, cosecha y empaquetado.	OCP 3.4. Al 2018, establecer un plan de incentivos económicos en la mano de obra, por mayor productividad.	OCP 4.4. Al 2020, establecer convenios con PRONABEC para brindar becas a los familiares de los productores.	
	OCP 1.5. Al 2018, impulsar conjuntamente con el Estado, un estudio de factibilidad para la construcción de al menos una represa en la zona costera norte del Perú, que garantice la demanda creciente de agua para los cultivos.	OCP 2.5. Al 2018, establecer en forma anual programas de control fitosanitario para prevenir la aparición de plagas, en coordinación con SENASA.	OCP 3.5. Al 2020, reducir en 10% el costo de fertilizantes con apoyo e investigación de las universidades y asociaciones.	OCP 4.5. Al 2022, lograr que el 70% de las asociaciones de productores y exportadores se certifiquen en Comercio Justo, ISO 26000 o ISO 14000 para garantizar la generación de impactos positivos.	
	OCP 1.6. Al 2020, participar activamente en las tres ferias agroexportadoras más importantes a nivel mundial, impulsando el consumo de productos orgánicos con la marca Perú.	OCP 2.6. Al 2020, establecer e implementar en forma anual un taller donde se estudiarán los procesos buscando optimizar el proceso productivo del banano orgánico con el soporte de ingenieros agrónomos y el Ministerio de Agricultura.	OCP 3.6. Al 2020, implementar el riego tecnificado y la optimización de canalizaciones de agua en el 50% de la producción de banano orgánico.	OCP 4.6. Al 2024, generar el crecimiento de 10% anual de empleo en mano de obra directa producto del incremento de la producción y las ventas.	
	OCP 1.7. Al 2020, incrementar el valor de las exportaciones en los mercados de Europa y Estados Unidos en 75% respecto a 2015.	OCP 2.7. Al 2020, diseñar e implementar al 50% de productores la mejora de procesos de siembra, cosecha y poscosecha de banano orgánico, buscando eficiencia y productividad.	OCP 3.7. Al 2022, reducir en 20% el costo de fertilizantes con apoyo e investigación de las universidades y asociaciones.	OCP 4.7. Al 2026, lograr que el 100% de las asociaciones de productores y exportadores se certifiquen en Comercio Justo, ISO 26000 o ISO 14000 para garantizar la generación de impactos positivos.	
	OCP 1.8. Al 2022, realizar una investigación de mercado en la India y la China que permita incrementar la exportación del banano orgánico.	OCP 2.8. Al 2020, elaborar un estudio de las zonas críticas que son afectadas por el fenómeno del niño, a fin de elaborar un plan de mantenimiento de infraestructura (defensas ribereñas, vías carrozables, canales y drenes).	OCP 3.8. Al 2022, diseñar e implementar en el 50% de las asociaciones, un sistema automatizado de empaquetado del banano orgánico.	OCP 4.8. Al 2026, realizar un censo a los productores y sus familias para verificar el incremento del índice de la población de 25 y más años de edad con nivel superior.	
	OCP 1.9. Al 2022, incrementar el valor de las exportaciones en los mercados de Europa y Estados Unidos en 165% respecto a 2015.	OCP 2.9. Al 2020, elaborar reglamentación para que las universidades e institutos tecnológicos de la región brinden facilidades para elaborar tesis de investigación en mejoras e innovaciones de los procesos productivos del banano orgánico.	OCP 3.9. Al 2022, lograr que el 100% de los productores se encuentren asociados.		
	OCP 1.10. Al 2022, realizar un estudio de factibilidad para la construcción de una planta de producción de productos derivados del banano orgánico en la región Piura (líoofilizados, harina y/o pure).	OCP 2.10. Al 2020, constituir el Comité Nacional de Investigación de Banano Orgánico en el Perú (CONINBOR), a fin de investigar y desarrollar tecnología para el cultivo de banano orgánico orientado a la realidad del Perú.	OCP 3.10. Al 2024, implementar el riego tecnificado y la optimización de canalizaciones de agua en el 70% de la producción de banano orgánico.		
	OCP 1.11. Al 2022, impulsar conjuntamente con el Estado, la construcción de al menos una represa que garantice la demanda creciente de agua para los cultivos.	OCP 2.11. Al 2022, lograr una productividad de 1,900 cajas por hectárea al año.	OCP 3.11. Al 2024, realizar un estudio de los gustos del consumidor para poder optimizar los empaques que no generen valor para el cliente.		
	OCP 1.12. Al 2022, incrementar en promedio 20% anual el área de cultivo de Banano Orgánico a nivel nacional.	OCP 2.12. A 2022, lograr implementar el 15% del plan de mantenimiento de infraestructura (defensas ribereñas, vías carrozables, canales y drenes) en conjunto con los Gobiernos Regionales.	OCP 3.12. Al 2024, diseñar e implementar en el 70% de las asociaciones, el sistema de cable riel para el transporte de bananos desde los cultivos a los centros de acopio.		
	OCP 1.13. Al 2024, buscar al menos tres embajadores que sean figuras públicas reconocidas internacionalmente, que impulsen a nivel mundial el consumo del Banano Orgánico peruano.	OCP 2.13. A 2022, incrementar en 100% la capacidad de los centros de acopio y plantas de empaque y embalaje.	OCP 3.13. Al 2026, diseñar e implementar en el 100% de las asociaciones, el sistema de cable riel para el transporte de bananos desde los cultivos a los centros de acopio.		
	OCP 1.14. Al 2024, realizar alianzas estratégicas con al menos una empresa importadora de cada país de destino, para incrementar el consumo de Banano Orgánico peruano.	OCP 2.14. Al 2024, diseñar e implementar al 80% de productores la mejora de procesos de siembra y cosecha de banano orgánico, buscando eficiencia y productividad.			
	OCP 1.15. Al 2024, incrementar el valor de las exportaciones en los mercados de Europa y EE.UU. en 250% respecto a 2015.	OCP 2.15: A 2026, lograr una productividad de 2,400 cajas por hectárea al año.			
	OCP 1.16. Al 2026, incrementar el valor de las exportaciones a los mercados de Asia en 100% con respecto a 2015.	OCP 2.16: Al 2024, lograr implementar el 30% del plan de mantenimiento de infraestructura (defensas ribereñas, vías carrozables, canales y drenes) en conjunto con los Gobiernos Regionales.			
	OCP 1.17. Al 2026, incrementar el valor de las exportaciones en los mercados de Europa y EE.UU. en 260% respecto a 2015.				
	OCP 1.18. Al 2026, incrementar en promedio 10% anual el área de cultivo de Banano Orgánico a nivel nacional.				
	OCP 1.19. Al 2026, incrementar en promedio 15% anual el volumen de la producción exportable de Banano Orgánico.				
La estructura propuesta es liderada por una Junta Directiva, escogida por los productores. Se tiene un Gerente General que reporta a la junta directiva y que a su cargo tiene unidades de producción, empaque y marketing entre otras					

Los recursos necesarios para implementar este planeamiento estratégico se han dividido en tangibles, intangibles y de recursos humanos

políticas de gobierno alineadas a la agro-exportación y descentralización hacia gobiernos regionales; (c) tendencia mundial a consumir productos saludables, entre otras, las cuales se contraponen con las amenazas, entre las que destacan: (a) mayor inversión en tecnología en los países competidores, (b) ingreso de productos transgénicos que pueden afectar la biodiversidad del país, y (c) fenómenos climáticos adversos como el fenómeno de El Niño.

Al concluir el análisis interno del Banano Orgánico se identificaron las siguientes fortalezas: (a) sinergia y relación a largo plazo entre asociaciones y productores, (b) regiones en el Perú con clima cálido y seco para el cultivo, y (c) la producción del Banano Orgánico se realiza todo el año, entre otras. Mientras que las debilidades o puntos a mejorar son principalmente los siguientes: (a) baja productividad de las tierras de cultivo en comparación con países competidores; (b) desconocimiento del mercado internacional y falta de visión a largo plazo por parte de algunas asociaciones; (c) débil promoción hacia el exterior del producto en comparación con los países competidores que tienen participación intensiva, entre otras.

La visión se ha expresado de manera cuantitativa a través de los objetivos de largo plazo (OLP): (a) incrementar las ventas (FOB) de exportación de Banano Orgánico y derivados por encima de US\$ 500 millones; (b) incrementar la productividad por encima de 2,400 cajas por hectárea al año; (c) reducir en 20% los costos operativos en cada una de las etapas de producción, empaque y comercialización de Banano Orgánico, a fin de incrementar las ganancias; y (d) mejorar la calidad de vida de las familias de los productores de Banano Orgánico del Perú por medio del incremento en 3% del índice de la población de 25 y más años de edad con nivel de educación superior.

Se concluye que para alcanzar los objetivos de largo plazo se deben implementar las siguientes estrategias: (a) incrementar las exportaciones de Banano Orgánico a los principales países compradores como Estados Unidos, Holanda, Alemania y Bélgica; (b) desarrollar

nuevos mercados mundiales en países asiáticos, aprovechando los Tratados de Libre Comercio; (c) incrementar áreas de cultivo de Banano Orgánico, promoviendo la reconversión de cultivos poco rentables; (d) desarrollar la capacidad productiva exportable; (e) asociar a los productores para asegurar el proceso de certificación y el incremento de ganancias; (f) impulsar el desarrollo de una canasta exportadora con derivados del Banano Orgánico (lío-filizados, harina y/o puré); (g) incrementar la productividad por hectárea en el cultivo de Banano Orgánico; (h) mayor participación en ferias, conferencias y entrevistas de negocios, con el fin de promocionar intensamente el Banano Orgánico peruano; (i) impulsar mayor investigación y desarrollo tecnológico en el cultivo de Banano Orgánico orientado a la realidad del Perú; y (j) integrar a todos los actores de la cadena productiva, con el apoyo de instituciones públicas y privadas.

Los objetivos de largo plazo se han desglosado en objetivos de corto plazo, cubriendo el lapso de 10 años, entre 2016 y 2026. Posteriormente se le asignaron recursos a los OCP, incluyendo tangibles, intangibles y humanos, como tecnología, conocimientos e infraestructura. En la medida en que se vayan alcanzando las metas de corto plazo o hitos se llegará a lograr los de largo plazo y usando el Tablero de Control Balanceado se hará el control de esto, cubriendo cuatro perspectivas: (a) clientes, (b) procesos, (c) aprendizaje interno, y (d) financiera.

10.3 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones asociadas a las conclusiones que facilitarán la implementación de este planeamiento estratégico para el Banano Orgánico son las siguientes:

- Adoptar la estructura propuesta, donde el liderazgo lo tenga una junta directiva que será designada por los productores, representados en las distintas asociaciones. Habrá un gerente general que reportará a la junta directiva, el cual tendrá a su cargo distintas áreas: (a) producción y acopio, (b) procesamiento y

empaques, (c) administración y finanzas, (d) ventas y marketing, y (e) desarrollo social.

- Dar a conocer a todos los actores de la industria el presente planeamiento estratégico, haciendo énfasis en lo que se espera lograr, es decir, en los objetivos de corto y largo plazo. Habrá que detallar cuál es el beneficio que cada actor tendrá, por ejemplo, qué pueden esperar los productores y qué pueden esperar los comercializadores.
- Encadenar a todos los actores para que la cadena productiva funcione de manera eficiente, permitiendo ahorros en tiempo y dinero.
- Utilizar el Tablero de Control Balanceado para monitorear el cumplimiento de los objetivos, lo cual contempla el capacitar a los responsables de medir cada indicador.

10.4 Futuro del Banano Orgánico en el Perú

Para el año 2026, el Perú será el primer exportador de Banano Orgánico en el mundo, desplazando a países como Ecuador y República Dominicana. Esto implica que el Perú adoptará estrategias con el fin de lograr exportaciones por más de US\$ 500 millones a partir de los US\$ 144 actuales, como se aprecia en la Tabla 46. Será un sector con ventajas competitivas, desarrolladas a partir de las ventajas comparativas que el Perú posee como son el clima y la calidad de los suelos. Además, se aprovechará la oportunidad que los Tratados de Libre Comercio brindan al otorgar acceso a los principales mercados del mundo, donde la demanda por productos orgánicos crece rápidamente ya que responden a una tendencia de alimentación y estilo de vida saludable.

A nivel interno, se aprovecharán las zonas tropicales que tiene el Perú, ubicadas principalmente en el norte del país, las cuales tienen poco nivel de precipitaciones, manteniendo a los cultivos de banano libres de Sigatoka negra. Mientras que la ventaja

competitiva será construida a través de las asociaciones de productores que brindarán capacitación, acceso a las certificaciones y a tecnología de punta, no solo importada sino incluso desarrollada localmente. Con esto se logrará alcanzar una productividad de 2,400 cajas por hectárea al año (ver Tabla 46). Asimismo, podrán expandir los beneficios de este cultivo a mayor parte de la población, en la medida en que se conozcan las ventajas del no uso de agroquímicos, reconociendo que es un mercado que continuará en crecimiento a nivel mundial, a una tasa mucho mayor que la de los productos alimenticios tradicionales.

Tabla 46

Situación Actual vs. Situación Futura del Banano Orgánico en el Perú

Elemento	Situación actual (2015)	Situación futura (2026)
Exportaciones (FOB)	US\$ 144 millones	US\$ 500 millones
Productividad	1,200 cajas/ha	2,400 cajas/ha
Costos operativos	US\$ 10.5 por caja de 18 kg	US\$ 8.4 por caja de 18 kg
Población con educación superior	6.7% de las personas con 25 años y más	9.7% de las personas con 25 años y más

Referencias

- Agro Enfoque. (2010). Ministerio de Agricultura mejora la oferta tecnológica del banano orgánico. *Agro Enfoque*, 24(169), 20-21.
- Agrodata Perú. (2016, 31 de enero). Plátanos – Banano Perú exportación diciembre 2015. *Exportaciones Agrodata*. Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2016/01/platanos-banano-peru-exportacion-diciembre-2015>
- Alarcón, M. (2012). *Perú: Tendencias de mercado de café convencional y especial*. Lima, Perú: PROMPERÚ.
- Aponte, A. E., Gómez, A., & Montoya, L. M. (2011). *Planeamiento estratégico de la industria del banano orgánico en el Perú* (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú).
- Asociación de Pequeños Productores de Tongorrape [APPT]. (s.f.). *Folleto Tongorrape*. Tongorrape, Perú: Autor.
- Banana Export. (2016). Banano orgánico. En *III Conferencia Internacional de Banano* (7-8 marzo). Lima, Perú: MCY.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). Producto bruto interno desde 1951 (variaciones porcentuales reales). En *Cuadros anuales históricos* (Cuadro N° 2). Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.
- Banco Mundial. (2015). *Perú: Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Bayona, L. (2016, 10 de julio). Coyuntura. Construir desde la asociatividad. *Portafolio*, p. 5.
- Bernhard, J. (2013). *Competitividad, productividad y asociatividad del campo para la agroexportación en el Perú*. Lima, Perú: PRONATUR.

CCL: PBI peruano crecerá 2.7% el 2015 y 3% el 2016. (2015, 27 de agosto). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ccl-pbi-peruano-crecera-27-2015-y-3-2016-2141148>

Central Intelligence Agency [CIA]. (2015). *South America: Peru*. Recuperado de

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>

Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2015). *Informe global de competitividad 2015- 2016*.

Lima, Perú: SNI.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.

Chávez, S. (2008). *Capacitación de productores en los beneficios de la asociatividad*. Lima, Perú: MINCETUR.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2015).

Informe anual 2014: Desarrollo agroexportador del Perú. Lima, Perú: Autor.

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2006).

Plan nacional estratégico de ciencia, tecnología e innovación para la competitividad y el desarrollo humano PNCTI 2006-2021. Lima, Perú: Autor.

Corte de La Haya definió frontera marítima entre Perú y Chile. (2014, 27 de enero). *RPP*

Noticias. Recuperado de <http://rpp.pe/politica/actualidad/corte-de-la-haya-definio-frontera-maritima-entre-peru-y-chile-noticia-664899>

D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D.

F., México: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.). Lima,

Perú: Pearson.

Daabon exporta 3.5 millones de cajas al año en banano orgánico. (2014, 14 de mayo). *La*

Republica, p. 12.

Decreto Supremo N° 010-2012-AG. Aprueban Reglamento de la Ley 29196 - Ley de Promoción de la Producción Orgánica y Ecológica. Presidencia de la República del Perú (2012).

Decreto Supremo N° 044-2006-AG. Aprueban Reglamento Técnico para los Productos Orgánicos. Presidencia de la República del Perú (2006).

Decreto Supremo N° 061-2006-AG. Establecen el Registro Nacional de Organismos de Certificación de la Producción Orgánica. Presidencia de la República del Perú (2006).

Demanda interna será débil este año. (2016, 26 de enero). *Perú 21*, p. 10.

Dirección Regional de Agricultura de Piura. (2015, 03 de junio). Impulsan proyecto para mejorar rendimiento del banano orgánico. *Agraria.pe*. Recuperado de <http://www.agraria.pe/noticias/impulsan-proyecto-para-mejorar-rendimiento-del-banano-organi-8389>

En Conferencia Internacional del Banano Orgánico, darán a conocer evolución del producto. (2016, 24 de febrero). *El Regional Piura*. Recuperado de <http://www.elregionalpiura.com.pe/index.php/nacionales/156-provincias/13229-en-conferencia-internacional-del-banano-organo-daran-a-conocer-evolucion-del-producto>

Fairlie A. (2008, mayo). *Asociaciones de pequeños productores y exportaciones de banano orgánico en el Valle del Chira* (Informe final). Lima, Perú: COPLA/CIES.

Fairtrade. (s.f.). *¿Qué es fairtrade?* Recuperado de <http://www.fairtrade.net/es/about-fairtrade/what-is-fairtrade>

Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica [IFOAM]. (2009). *La agricultura orgánica y la salud humana*. Bonn, Alemania: Autor.

Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica [IFOAM]. (2011). *Normas básicas de IFOAM*. Bonn, Alemania: Autor.

Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Biológica [IFOAM]. (2016).

Membership e-directory 2016. Bonn, Alemania: Autor.

Fitch: Bancos peruanos mantienen crecimiento saludable a pesar de menor ritmo. (2015, 10 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/fitch-bancos-peruanos-mantienen-crecimiento-saludable-pesar-menor-ritmo-2147977>

Flores-Llanos, K. (2010). Asociatividad de los productores y cadena productiva de bananos orgánicos en el valle del río Tumbes, Perú. *San Martín Emprendedor*, 1(1), 37-55.

Fundación Eroskiki. (2011). *Guía práctica de frutas: Las frutas una a una*. Vizcaya, España: Autor.

Galantini, M. L., Romero, C. A., Urrego, E., & Castro, E. (2014). *El banano peruano: Producto estrella de exportación*. Lima, Perú: MINAGRI

García, A. (2013, marzo). *Estado situacional e importancia del banano orgánico en la región Piura*. Piura, Perú: Gobierno Regional Piura.

Global G.A.P. (s.f.). *Historia de GLOBAL G.A.P.* Recuperado de <http://www.globalgap.org/es/who-we-are/about-us/history/>

Gobierno Regional de Lambayeque. (2015, 22 de abril). Tres asociaciones de Olmos sembrarán banano orgánico. *Noticias Gobierno Regional de Lambayeque*. Recuperado de <http://www.regionlambayeque.gob.pe/web/noticia/detalle/17212?pass=MTA1Nw>

Gobierno Regional de Piura. (2008). *Plan estratégico del sector agrario región Piura 2008 - 2021*. Piura, Perú: MINAGRI.

Gobierno Regional de Piura. (2015, octubre). Elevan productividad regional del banano orgánico. *Agro Piura*. Recuperado de <http://www.agropiura.gob.pe/?q=node/401>

Gottret, M., & Lundy, M. (2006). *Gestión de cadenas productivas. Serie: Metodologías para el desarrollo empresarial rural*. Cali, Colombia: CIAT.

Grupo Hualtaco. (s.f.). *El producto*. Recuperado de

<http://www.grupohualtaco.com/producto.php>

Hartmann, F. H. (1957). *The relations of nations*. Nueva York, NY: Macmillan.

Hartmann, F. H. (1983). *The relations of nations* (6a ed.). Nueva York, NY: Macmillan.

Huamán, M. (2005). *Diagnóstico de la cadena de valor del banano en el valle del Chira*

Piura, del café de Satipo y Chanchamayo y del olivo en la provincia de Caraveli.

Lima, Perú: Catholic Relief Services.

Huamán S., Takeda G., Pinto E., & Urquiza J. (2011). *Planeamiento estratégico de la*

industria del cacao orgánico en el Perú (Tesis de maestría, CENTRUM Católica,

Lima, Perú).

InfoAgro. (s.f.). *El cultivo del plátano*. Madrid, España: Autor.

Instituto de Investigación de Agricultura Orgánica [FiBL]. (2015). *El mundo de la*

agricultura orgánica - Estadísticas y tendencias 2015. Ginebra, Suiza: International Trade Centre.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Estado de la población*

peruana 2015. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Índice temático: Población y*

vivienda. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-](https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/)

[tematico/poblacion-y-vivienda/](https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/)

International Trade Centre [ITC]. (2015). *Estadísticas del comercio para el desarrollo*

internacional de las empresas. Ginebra, Suiza: Trade Map.

Inversión en Investigación y Desarrollo en el Perú subirá en US\$ 500 millones al 2016.

(2015, 27 de febrero). *Gestión*. Recuperado de [http://gestion.pe/economia/inversion-](http://gestion.pe/economia/inversion-investigacion-y-desarrollo-peru-subiria-us-500-millones-al-2016-2124756)

[investigacion-y-desarrollo-peru-subiria-us-500-millones-al-2016-2124756](http://gestion.pe/economia/inversion-investigacion-y-desarrollo-peru-subiria-us-500-millones-al-2016-2124756)

- Ley 26702. Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Congreso de la República del Perú (1996).
- Ley 28303. Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. Congreso de la República del Perú (2004).
- Ley 29196. Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica. Congreso de la República del Perú (2012).
- Libélula. (2011, 15 de julio). *Diagnóstico de la agricultura en el Perú*. Lima, Perú: Perú Opportunity Fund.
- Liu, P. (2009). *Certification in the value chain for fresh fruits – The example of banana industry*. Roma, Italia: FAO.
- Minagri: Perú es el segundo productor y exportador mundial de café orgánico. (2015, 16 de abril). *Gestión*, p. 9.
- Ministerio de Agricultura, Forestación y Pesca de Japón (MAFF). (2015). *Organic foods*. Tokio, Japón: Autor.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2013, 22 de diciembre). MINAGRI instaló Consejo Nacional de Productos Orgánicos (CONAPO). *MINAGRI Noticias*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/noticias-antiores/notas-2013/10237-minagri-instalo-consejo-nacional-de-productos-organicos-conapo>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2015, 30 de marzo). Minagri: Exportación de banano orgánico peruano creció 94% en últimos 5 años. *Notas de Prensa*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/notas-de-prensa/notas-de-prensa-2015/12218-minagri-exportacion-de-banano-organico-peruano-crecio-94-en-ultimos-5-anos>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (s.f.). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2003). *Perfil de mercado y competitividad exportadora de banano orgánico*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2006). *Plan operativo del banano orgánico región Tumbes*. Tumbes, Perú: SASE/ Kipu International.
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2014, 17 de enero). Día internacional de la diversidad biológica. *Calendario Ambiental MINAM*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/calendario-ambiental/dia-internacional-de-la-diversidad-biologica/>
- Morales, O., Borda, A., Argandoña, A., Farach, R., García L., & Lazo, K. (2015). *La alianza cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma*. Lima, Perú. ESAN.
- Mularz, J. (2008, diciembre). El banano orgánico peruano se exporta a Europa. *Organicsa*. Recuperado de <http://organicsa.net/banano-organico-peruano-se-exporta-a-europa.html>
- Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (s.f.). Panorama general del comercio internacional del banano certificado. En *La certificación en la cadena de valor de las frutas frescas* (pp. 6-46). Roma, Italia: Autor.
- Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica. (2015, 07 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-cuarta-mejor-fuerza-militar-sudamerica-2128265>
- Piñares, L. (2014, 29 de setiembre). Caída libre de los cultivos de banano y arroz en Tumbes. *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/caida-libre-de-los-cultivos-de-banano-y-arro-3478/>

- Política monetaria del Perú entre las mejores de América. (2015, 12 de octubre). *Poder*. Recuperado de <https://poder.pe/2015/10/12/00338-politica-monetaria-del-peru-entre-las-mejores-de-america/>
- Porter, M. (2005, enero-abril). ¿Qué es la competitividad? *Apuntes de Globalización y Estrategia*, 1(1), 2-8.
- Porter, M. (2014). *Ser competitivo* (7a ed.). Barcelona, España: Deusto.
- Potts, J., Lynch, M., Wilkings, A., Huppé, G., Cunningham, M., & Voora, V. (2014). *The state of sustainability initiatives review 2014*. Winnipeg, Canadá: International Institute for Sustainable Development.
- Programa de Compensaciones para la Competitividad - Agroideas. (2013, 12 de diciembre). Agroideas inaugura obras por más de S/. 2 mlls. en negocio de banano orgánico. *Portal Agroideas*. Recuperado de <http://www.agroideas.gob.pe/web/?p=4416>
- PromPerú promoverá productos orgánicos en feria Biofach en Alemania. (2014, 09 de febrero). *Gestión*, p. 7.
- Ramos, E. (2016, 09 de marzo). El banano orgánico enfrenta grandes retos en Piura y Tumbes. *Agencia Agraria de Noticias*. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/el-banano-organico-enfrenta-grandes-retos-10525>
- Rojas, A. (2013, 10 de marzo). Localización y características del medio geográfico peruano [Archivo del blog]. Recuperado de <http://betorojas64.blogspot.pe/2013/03/localizacion-y-caracteristicas-del.html>
- Rojas, J. (2012). *Guía técnica: Asistencia técnica dirigida en manejo integrado de banano orgánico*. Tumbes, Perú: Agrobanco.
- Schwab, K. (2012). *The global competitiveness report 2012-2013*. Ginebra, Suiza: WEF.
- Schwab, K. (2015). *The global competitiveness report 2015-2016*. Ginebra, Suiza: WEF.

Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (2015a). *Estadísticas de producción orgánica nacional 2014*. Lima, Perú: Autor.

Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (2015b). *Informe anual 2014*. Lima, Perú: Autor.

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2014). *Ficha plátano orgánico*. Lima, Perú: Autor.

Soto, M. (2011, octubre). Situación y avances tecnológicos en la producción bananera mundial. *Revista Brasileira de Fruticultura*, 33(1), 13-28.

Soto, M. (2015, 30 de agosto). Gerencia regional de producción replicará experiencia exitosa del banano orgánico de Jequetepeque en La Libertad. *Trujillo Informa*. Recuperado de <http://trujilloinforma.com/la-libertad/gerencia-regional-de-produccion-replicara-experiencia-exitosa-del-banano-organico-de-jequetepeque-en-la-libertad/>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2015). *Operatividad aduanera. Reporte de exportaciones por subpartida nacional/país destino 2015*. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itestadispartida/resumenPPaisS01Alias>

Vegas, U. (2013). *Manejo integrado de banano orgánico*. Pacanga, Perú: Agrobanco.

Apéndice A: Entrevista a Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico (CEPIBO)

Entrevistado: Jorge Socola Cruz, Presidente de CEPIBO

Asociación: Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico (CEPIBO)

Fecha: 08 de julio de 2016

Lugar: Sullana, Piura

1. ¿Cómo nació la asociación y que los motivó a ingresar al modelo de Banano Orgánico?

—La organización nació el 2003, con el Boom de la exportación del Banano Orgánico vinieron empresas transnacionales pero no estábamos preparados para eso, entonces MINCETUR y el Ministerio de Agricultura hicieron talleres de capacitación para que el pequeño productor transforme su tierra que producía algodón, arroz, frijol y otros productos a tierras bananeras porque había el tema de la exportación del banano, entonces hubo una resistencia del agricultor porque no conocía el tema de la exportación, pero había banano convencional que se vendía al mercado nacional, entonces comenzaron a vender, pero no era muy rentable porque las transnacionales, que compraban la fruta, pagaban a un precio muy bajo. Entonces vinieron las empresas y compraban a un grupo, ellos hicieron la certificación y nosotros nos reunimos con un grupo de productores y fuimos al Ministerio de Agricultura y pedimos la información de qué se podía hacer para exportar y conocer más del negocio.

Entonces, el Gobierno Regional y el Ministerio de Agricultura dieron capacitaciones a los productores y nosotros nos interesamos en el tema, ya que los otros productores comenzaron a exportar, nosotros vimos que el negocio era rentable porque el precio era barato, entonces nos reunimos un grupo de agricultores y analizamos el ejemplo de otros países como Ecuador y Colombia donde hay pequeños productores que tienen 15 a 20

hectáreas y ellos exportan, por lo que vimos la posibilidad y nos organizamos un grupo de productores y formamos las llamadas asociaciones y comenzamos a vender a las exportadoras, y para la gente que ya dejó de sembrar el Ministerio de Agricultura hizo capacitaciones para que ya no siembren arroz, maíz ni otros productos, y sembraran el banano, no todos aceptaron ya que el Valle del Chira siembra mucho arroz, pero la mayoría se hizo bananera.

Entonces comenzamos a exportar a precios muy baratos y la decisión de juntarnos de convertirnos en asociación fue para poder tener mejores precios y poder certificar orgánico, *Fair Trade*, global y poder llegar al mercado de Comercio Justo, que es un mercado solidario que viene de Alemania, Estados Unidos no tiene mucho, pero Alemania sí, dónde son altos los mercados de gobierno justo, hicimos asociaciones pero igual le seguíamos vendiendo a las empresas transnacionales porque nuestros volúmenes eran muy pocos y con poco volumen no se puede exportar, habían asociaciones que solo contaban con 100 o 200 personas que no alcanzaban el volumen y por tanto no era sostenible. entonces nos juntamos 4 organizaciones APPBOSA, APEBO, AMBAO y APOCRE COTIO y decidimos formar CEPIBO con una organización de segundo nivel llegamos al Ministerio de Agricultura y al Gobierno Regional logramos conseguir certificar nuestras áreas con orgánico y global, una vez conseguida la certificación, APPBOSA seguía vendiendo y consiguió el *Fair Trade* y dejó CEPIBO y APOCRE hizo lo mismo, se quedaron APEBO y AMBAO como CEPIBO y ahí captamos más, entonces cuando ellos tuvieron certificación y se fueron, nosotros captamos a LA PEÑA, LA ORCA, CERRO MOCHO hicimos 10 asociaciones y fuimos al MINCETUR y ellos nos consiguieron una gira por Alemania y Ámsterdam y ahí conseguimos mercado para vender directamente, vendimos a Francia PRONATURA nuestros primeros contenedores, entonces en CEPIBO comenzamos la primera semana con uno, luego con dos y cuando nosotros comenzamos a vender nos traían directamente los importadores como DOLE,

BIOCOSTA el precio del banano valía \$2.20 y como nosotros salíamos a vender, ellos lo pusieron a \$2.50 nosotros no podíamos, pero habíamos concientizado a nuestros productores entonces nos mantuvimos ahí y cuando nosotros ya nos hicimos sostenibles y teníamos volúmenes pagábamos a \$2.50 ellos pagaron a \$3.00 y nosotros pagábamos a \$3.00 y ellos a \$3.50 se hizo una cadena y nosotros ya fuimos siendo más sostenibles porque teníamos volúmenes que iban aumentando cada vez más, porque negociábamos y cuando llegó a \$5.00 la caja, DOLE y el mismo BIOCOSTA ya no pudieron más y nosotros subimos a \$5.50 y después ellos nos subieron a \$5.50 subimos a \$6.00 y luego ellos nos subieron a \$6.00 y hoy día hay precios de \$6.20 y \$7.00 porque nos juntamos con el fin de lograr menos precios y alcanzar un Comercio Justo que representa \$1.00 de retorno que te dan en los mercados solidarios de Europa y que nosotros utilizamos para el bien social, para mejorar la infraestructura de nuestra organización, no de CEPIBO porque es de segundo nivel, el premio lo reciben las asociaciones que dan la fruta, CEPIBO solo se queda con \$0.10 qué es lo que sirve para mantenimiento, dieta de dirigentes, pasajes, \$0.90 le damos a las organizaciones certificadas.

2. ¿Ese dólar es por kilo?

—No, por caja es \$1.00 por caja.

3. \$1 por caja ¿para utilidad neta?

—No, es una utilidad.

4. ¿Es una recompensa?

—Claro, yo creo que los hermanos europeos quieren fruta limpia nosotros somos orgánicos y también de Comercio Justo, el tema social, es decir ellos dicen yo que me compró un kilo de banano de Perú que cuesta 2 € cuando un kilo de banano de Ecuador cuesta 1 €, sí pero lo que pasa es que yo estoy consumiendo un producto al que le están aplicando químicos porque Ecuador y Colombia hay Sigatoka también en Costa Rica, el

único que no tiene Sigatoka somos nosotros por nuestro sol y nuestro clima que son hermosos, entonces ellos te premian por hacer agricultura orgánica y un premio de esos es \$1.00, son nichos de mercados en donde el mismo FLO (Organización Internacional de Certificación de Comercio Justo) hace campañas, consume banano peruano orgánico 100% pero a cambio de eso, es del mercado de comercio justo que vale más y la gente lo compra, y nosotros somos acreedores a eso, todos no están al 100%, pero al menos es algo que ayuda, por ejemplo CEPIBO no recibe, pero las bases que reciben con ese dinero ayudan a los agricultores cuando se enferman, en navidad sirve para darles una canasta navideña, cuando se operan les damos un bono de operación, avanzamos con cobertizos y baños, temas que ayudan a la misma cadena de exportación, ese es el mercado de comercio justo y para eso se usa el dinero, para ayuda social a los colegios, postas médicas, a las personas con bajos recursos.

5. ¿En cuánto tiempo se estabilizó el precio?

—El precio se estabilizó el 2011 desde ahí nos hemos mantenido.

6. ¿Y es un precio internacional?

—No, a ver el precio de la fruta del Perú, de todos los países del mundo lo regula FLO, ellos vienen y te dicen: ¿Cuánto te cuesta hacer agricultura orgánica, cuánto te cuesta sembrar una hectárea de banano y cuánto te cuesta el mantenimiento y el abono?, nosotros sacamos el costo, a nosotros la caja nos sale \$14.00; pero FLO tiene un estándar de precio que es \$12.40 ahora en Perú, en otros países es \$12.50 o \$12.60 entonces el cliente no tiene por qué pagarte menos de este precio \$12.40 nosotros tenemos que hacer la negociación, explicamos los pagos que debemos hacer porque nosotros hacemos FLO y nuestro precio no es \$12.40, son \$13.00 entonces se vende a \$13.00, \$13.50, \$13.60 ó \$14.00 depende de cómo puedo hacer yo el negocio, pero nadie me puede pagar menos de \$12.40 más sí esa es mi capacidad de negociar.

7. ¿Y ellos no te llegan a decir: *que no estás completamente sofisticado como para poder mejorar ese precio* y lo que tú me dices *sí te estoy pagando tus mermas y todo para el modelo de negocio*, o ya no hay nada de eso en el negocio?

—Lo que pasa es que el importador dice el precio de FLO es de \$12.40, pero eso es lo que dice FLO, pero yo te demuestro que no son \$12.40 es más, también depende de los empaques de la fruta empacamos con plastidol, sin plastidol, con cinta, con banda, con guantes, *sticker*, full sello, cada plátano tiene su sello y eso encarece el proceso, depende del empaque que hagas, la calidad de caja que compres, todo eso tiene un costo por eso hacemos la negociación, por ejemplo te voy a vender cinco contenedores te lo vendo a \$13.50 y tú quieres pagarlo a \$13.40 esa es la negociación.

8. Digamos que no existe la mala fe, al contrario existe transparencia.

—Entonces el agricultor sí sube la caja dice ¿por qué?, no me conviene, entonces que suba el agua, que suba el abono; aumenta todo, el productor reclama y cuando le explicas al agricultor cuánto te gastas, el agricultor no te quiere creer, pero eso es lo que pide FLO nosotros tenemos capacitaciones con FLO justamente en dos meses hemos tenido a los de FLO en una pizarra, nos iban diciendo cuánto te cuesta hacer una caja para poner el precio mínimo, se han ido y no tenemos respuesta, hay una reunión el día 14 en El Salvador Centroamérica dónde nos vamos a reunir con FLO donde les vamos a decir que sí me has demostrado que la caja vale \$13.50 yo te voy a pagar \$13.00 ve cómo reduces tus costos, sería bueno porque yo puedo negociar \$13.60 o más de \$13.00, porque eso dice FLO no puedes pagar en Perú menos de \$13.00 por una caja porque ese es el costo.

9. Pero eso es negociación.

—Eso depende.

10. Pero al menos te deja una línea base.

—No puedes negociar con un país por menos de \$13.00 porque ya FLO puso el precio FIT.

11. Correcto, la ventaja de FLO es que ayuda a establecer una línea base de que no te atropellen los grandes mayoristas, los grandes distribuidores en el mercado internacional y eso regula, en lo que es el proceso productivo, ¿cómo vamos?, estamos muy lejos de los grandes países, sabemos que hay rendimientos por hectárea al año en ciertos lugares, se hablaba de 2,400 toneladas por hectáreas al año ¿Cómo estamos en el Perú?

—Bueno, en el Perú estamos avanzando no con la velocidad que queremos pero estamos avanzando, el tema es que no todos los productores quieren ayudar, algunos sí otros no, estamos en un tema de capacitación con los productores para poder aumentar nuestro ratio, hay parcelas que tienen un ratio de 1.50 o sea caja y media por racimo y hay parcelas que tienen un punto y hay parcelas que tienen 0.80, 0.70 ó 0.50 que dos racimos hacen una caja o sea son sectores y es un tema muy complicado porque y hay muchos agricultores de avanzada edad que no creen que la tecnología sí funciona, es un trabajo que estamos haciendo y estamos mejorando y para tener un mayor volumen de producción tienes que hacer renovación y hay sectores que están haciendo renovación.

12. ¿Y tienes que invertir?

—Claro, tienes que invertir porque si no inviertes no hay nada, eso es lo que limita al agricultor, pero hay agricultores que están renovando plantación, normalmente en Ecuador o Colombia un productor te está botando 2,500 cajas por año, nosotros estamos en 1,800 hay productores aquí en Perú que te están llegando a 3,000 cajas por hectárea, pero de mil son tres entonces de los 10,000 productores bananeros unos 1,000 estarán en ese rango el resto es menos; pero lo estamos trabajando, nos estamos capacitando, hemos traído capacitadores de Colombia, Costa Rica, Ecuador y ellos están en ese trabajo con nosotros y seguimos, con el

fin de que el agricultor pueda aplicar nuevas técnicas y poder tener mayor producción, nueva fertilización, hemos traído un especialista Moisés Soto, quien es Máster en Educación en el tema de Banano Orgánico en Costa Rica, él recorre el mundo y conoce el tema Bananero y conoce mucho de las plazas y la productividad y los bioles, toda la modernidad que tiene y estamos trabajando junto con él, estamos avanzando pero no con la velocidad que queremos.

13. ¿Qué grandes cambios se han logrado gracias a estas capacitaciones, inicialmente si es que se podría rescatar alguna?

—Estás capacitaciones son muchas, ya la gente está entendiendo que se tiene que mejorar, ya se está aplicando productos orgánicos que se pueden preparar en casa, se pueden preparar bioles, un montón de cosas como micronutrientes, ellos vienen y te dan capacitaciones que hacen en otros países y funciona, en eso estamos avanzando muchos de nosotros estamos preparando nuestros propios productos

14. Podemos decir que hemos abaratado los costos

—Sí algo, estamos en eso abaratando los costos.

15. Principalmente de guano de aves.

—Sí, guano de aves también.

16. ¿Guano de cabras?

—Sí, esos son los copos, los bioles se hacen a través de productos orgánicos también como la melaza, hay otros productos orgánicos que se hacen bioles y se preparan. en la planta mejora y abaratas los costos, el tema es que no todos tienen, porque también hay que invertir, estamos buscando proyectos a través de FLO, el mismo Estado para generar plantas de procesos de productos para aplicar y abaratar los costos.

17. En sí el sector, digamos que es muy consciente de que necesita mejorar.

—Sí.

18. Y está en una etapa continua de la mejora al menos en la parte de fertilizantes.

—Estamos en la mejora del tema de fertilizantes, el tema de plagas que existen tanto la Mancha Roja, la Cochinilla y el tema de análisis de suelo, porque el 80% del productor no tiene análisis de suelo, si tú no tienes análisis de suelo no sabes lo que necesita tu tierra, eso es algo que cuesta pero eso es algo que lo estamos haciendo las organizaciones.

19. ¿Cuántas hectáreas tiene la asociación con respecto al 2003?

—Bueno nosotros comenzamos con 200 ó 300 hectáreas más o menos.

20. ¿Y ahora?

—CEPIBO cuenta con certificado con 860 hectáreas y 90 productores, estamos creciendo poco a poco.

21. El tema es que si ya se está capacitando a la gente, hay cierta renuncia, la gente

mayor no quieren que les enseñen, pero que han hecho los otros países por ejemplo como República Dominicana o Ecuador que tienen una buena cantidad de producción para poder cambiar eso, es decir, es por la mentalidad de la gente o de repente ellos han aplicado o están aplicando innovación o están industrializando el proceso.

—No lo que pasa es que otros países como Colombia, Costa Rica, República Dominicana o el mismo Ecuador tienen tecnología de punta, ellos tienen el banano, lo conducen con riego tecnificado, ninguno de ellos riega como nosotros por inundación.

22. Esa es una brecha ahora.

—Es una brecha terrible.

23. ¿Si le das mucha agua se enferma la planta?

—No todo lo contrario

24. Si tú tienes un tallo y lo cortas y está seco, ¿Hay que tener en cuenta la humedad?

—El Banano Orgánico es agua 100% si tú tienes riego tecnificado le echas agua cada 2 días cada tres días, ellos tienen sensores y ven cuando la planta ya tiene estrés por agua o

porque tiene sed, es automático, los aspersores se prenden y comienzan a darle dos horas de agua cada dos días o a veces interdiario.

25. Ya no necesitas personas para este proceso.

—No, es la tecnología, los aspersores se activan solos, es automático, ya está computarizado.

26. Y acá ¿Cómo se está regando?

—Acá nosotros regamos por inundación, los únicos que tienen tecnificado son las fincas que hay por aquí, ve a ver cómo están produciendo ellos, están por encima de las 2,500 cajas porque tienen esa tecnología aquí en Perú, pero son pocos, son fincas de millonarios, lo que pasa es que con tecnología nosotros vamos a lograr más que eso porque nosotros conocemos el manejo.

27. Es una amenaza para los negocios.

—Terrible, porque inclusive estamos de un mes a 40 días sin regar y esa planta es agua, si cortas un tallo y lo doblas gotea, y al día siguiente amanece un charco, es pura agua el banano, entonces fundamentalmente ese es nuestro problema no tenemos dinero para hacer tecnología de punta como Ecuador y Colombia, otro tema es la cantidad de área que tengas, tú eres agricultor en Colombia y tienes 18 hectáreas, vas al banco de Colombia o en Perú vas al Agrobanco y le dices que tienes 18 hectáreas, te pregunta si son tuyas, dices que tienes título de propiedad, te preguntan qué quieres, le dices que quieres riego tecnificado y el banco lo hace, también el pozo de donde vas a sacar el agua, pero con 18 hectáreas tienes para pagar, pero los agricultores del Valle del Chira son micro productores, tenemos productores que tienen un octavo, un cuarto, media hectárea, una hectárea es lo máximo de un agricultor, aquí son raros que encuentres uno que tenga 4 o 5 hectáreas, son mini productores ¿por qué exportan los pequeños productores del Perú? han venido los colombianos aquí a pasantía, y nos preguntan si tenemos pequeños productores cómo exportan, respondimos ¿porque creen

que nos juntamos 800 productores o 600 productores? sí de esos 600 productores les cosechó a 100 y de esos 100 cada uno tiene 100 cajas entonces cuántos miles de cajas tengo, hago un contenedor, les cosechó a 100 más y tengo otro contenedor o mañana le cosecho a 20 y que esos 20 tienen cada una 100 cajas, son 2,000 cajas y un contenedor tiene 1,080 entonces tengo dos contenedores, mañana me toca cosechar a productores que tienen 10 cajas, 8 cajas de 100, me hago un contenedor cuando deberían ser 10, por esa razón es que nos juntamos, no solamente para hacer volúmenes sino también para juntar, usted tiene 50 cajas, él tiene 30 y yo tengo 100 son 180 cajas, él tiene 20 son 200, aquí hay un cobertizo pero aquí tengo 10 productores de aquí con ellos saco 350 cajas y me sobran 100 cuando tienen 400 cajas aquí tengo una cuadrilla en un día y al otro día vuelvo por esas 100 cajas me voy a otro y tengo 200 cajas.

28. Sacas el uso óptimo de la capacidad de tu trabajo de esa manera, porque sí lo hicieses individual sería muy caro.

—Claro

29. Y aprovechan como asociación para hacer compras masivas por ejemplo el abono para obtener un buen precio.

—Nosotros compramos todo al por mayor.

30. Y aparte que otro problema a significado lo que está ocurriendo, o es una amenaza para lo que es el plan de desarrollo del sector bananero orgánico de Piura o del Perú.

—Aparte de las ya mencionadas, una es que nos falta tecnología, el agua por ejemplo es una amenaza.

31. Sabemos que hay bastantes proyectos acá de presas, ¿el agua se abastece como para los agricultores?

—Bueno por el momento se está abasteciendo, una amenaza terrible es el agua porque el reservorio está colmatado tenemos años secos, el gobierno debería ver como descolmatar el reservorio para poder guardar agua y la otra amenaza son las plantaciones, pasa que usted tiene 200 hectáreas y ahora están sembrando banano en el Valle de Olmos y Olmos con la represa que hay están sembrando unas 2,000 hectáreas, 3,000 como 50,000 hectáreas, si ellos siembran, cada uno tiene 10 ó 20 hectáreas y se juntan 10 de 20 hectáreas y ellos comienzan a industrializar el tema del Banano Orgánico entonces nos van a perjudicar, porque usted con 100 hectáreas hace una empacadora y media y toda la fruta la lleva a esas 100 hectáreas entonces usted con 30 o 20 personas hace un contenedor en el día y cuando venga un comprador de Europa y hoy día en el mundo está entrando banano de exportación de México también está entrando de Brasil, de África que no exportaba y ya está exportando, Ghana también tiene banano, hay países que han comenzado a exportar Banano Orgánico tanto a Estados Unidos como Europa entonces van a venir al Perú a comprar banano porque es orgánico pero si vienen al Perú y viene el importador y dice que yo quiero que la nave salga el viernes y me das mis 10 contenedores, le responde que no puedo que es para el lunes y el señor dice para el jueves tus 10 contenedores y a este precio como él tiene tecnología de punta y es masivo yo te estoy vendiendo la caja a \$13.50 y él te va a vender a \$13.00 ¿A quién le compras, al pequeño productor o al que te vende a \$13.00?

32. Va a haber una oferta que te puede complicar el camino.

—Entonces, a nosotros los pequeños productores nos va a hacer daño porque lo que estamos haciendo es unirnos cada día más, El Valle del Chira tiene como 40 ó 50 organizaciones y casi todas exportan.

33. Lo mejor es cohesionarse en todo el bloque y establecer que no podemos pelearnos entre nosotros, más si es internacional.

—Por ejemplo, ¿Sabes cuántos contenedores salen aquí semanal de banano en el Valle del Chira? están saliendo entre 150 ó 200 contenedores semanales qué tal si esos 200 contenedores nosotros compramos cajas a una sola empresa y le compramos 200,000 cajas para la semana.

34. Sería un precio mucho mejor.

—Si a mí me venden la caja a \$1.40 pero yo compro 200,000.00 me van a vender la caja a \$1.00 y me voy a ahorrar 40 centavos lo que es mucho dinero, eso tenemos que llegar para hacer sostenibles.

35. Lo que tú dijiste al inicio, empezaste a unirte como mayorista, adquirir producto por producto para abaratar costos. El gobierno ¿Cómo está participando en esto, obviamente ustedes son una asociación y están recibiendo el apoyo del Gobierno en lo que es infraestructura, proyectos de riego o la presencia del gobierno es muy baja?

—No, el Gobierno casi no ayuda en nada, nosotros ganamos un proyecto con el Gobierno Regional de Piura, de cuatro empacadoras cable vía y nos han dicho que no hay dinero, no hay presupuesto ¿Qué apoyo tiene el gobierno con el pequeño productor que exporta como 200 contenedores de Banano Orgánico semanales? y que el Estado tiene divisas por exportación como ustedes saben es mínimo casi no es nada lo que ayuda el Gobierno, y si te ayuda te pone trabas, nosotros hemos salido solos sin el Gobierno ellos no hacen nada por nosotros, cuando dirá el Gobierno: Señores que exportan banano son pequeños micro productores y se han juntado o mejorado su calidad de vida, sí, pero por nuestro esfuerzo no porque el Gobierno haya hecho algo por nosotros, entonces el tema del riego tecnificado en Colombia, en Costa Rica, el gobierno pone la mitad, nosotros hemos tenido capacitaciones aquí, han venido los colombianos y los costarricenses, en Colombia el riego tecnificado vale por hectárea \$5000.00 el gobierno pone \$4,000.00 y tú pones

\$1,000.00 pero tienes más producción y menos contaminación porque hasta todo eso hay, o sea hay gente que riega con bomba o por bombeo y vas a consumir combustible, vas a consumir aceites con los que vas a contaminar, en cambio con el riego tecnificado todo es más fácil y es más rentable, pero lo que es costoso es la implementación y el Gobierno no ayuda en nada.

36. Podríamos pensar que si hubiera apoyo, financiamientos, políticas de Estado o políticas en el sector Financiero que impulsaran lo que son los préstamos, agilizando y aperturando los financiamientos sin poner trabas administrativas o trabas burocráticas, ¿Se podría hablar de un crecimiento inicial en lo que es el tema del Banano Orgánico?

—Claro el tema es ese, vas a Agrobanco y te dicen ¿Cuántas hectáreas tienes? le dices que una y dicen que es muy poco.

37. Piura ha crecido después de tanto tiempo, ¿Quizás en gran parte por el Banano Orgánico?

—Claro, si tú recorrieras las zonas bananeras, Sullana como tal es poco, pero el consumo llega a Sullana, pero si tú recorres desde Ignacio Escudero hasta Poechos y si recorres de Montenegro a toda la margen izquierda del río Chira, Guangalacha, ves cómo ha habido un cambio terrible, las construcciones que teníamos eran viviendas de palma de coco, hoy día tenemos construcciones que son de material noble, la gente ha cambiado, la exportación le ha cambiado la vida a muchos, hay más profesionales y ahora tenemos médicos, enfermeras, policías, profesores y nuestros hijos están estudiando, la exportación te ha dado cómo educar a tus hijos mejor y tenemos más profesionales en el campo que hoy día y la construcción ha mejorado porque estamos exportando el tema es hasta cuándo te va a durar eso, como dije la amenaza latente son las plantaciones y el Estado que dice yo les voy a dar 200 hectáreas a fulano porque él lo puede sembrar y el pequeño no puede.

38. ¿Cuando dices *fulano* te refieres a las grandes no a los otros como asociación?

—Bueno el Gobierno está vendiendo las tierras, ejemplo un chileno viene y dice quiero 200 hectáreas y te las vendo a \$10.00 y si yo voy me las venden a \$50.00 como el otro viene a invertir de allá, pero porque me las venden a mí a \$50.00 si el Gobierno tiene plata porque no me hacen un reservorio y yo arreglo las tierras y las siembro, el pequeño productor puede, pero aquí hay chilenos que están sembrando uva, que están sembrando banano, también sandía y exportan y a nosotros no nos dan nada.

39. Podría ser competitivo si llegará a Santa lo que es Chiclayo.

—Claro, si tienes puertos cerca sí.

40. Justo en la mañana teníamos una visita a otra asociación grande y decían el problema es el puerto.

—Si tienes puertos sí, sino encarece, otra cosa nosotros tan pequeños que somos y le pagamos impuestos al Estado porque por exportar pagas impuestos, nos dan un dólar y ese dólar tengo que facturarle y ese dólar que me lo regalan le pago impuestos al Estado por el consumo de ese dólar, o sea me regalan un dinero de otro país y yo tengo que pagarle impuestos al Estado por lo que me donan ¿Eso es justo?

41. En realidad no, por eso si las políticas fueran más justas sé que por ejemplo

ANTAMINA era una empresa grande le hacen el tema de obras por impuesto y ha salido esa modalidad.

—Sí, el Banco de Crédito.

42. Entonces qué ocurre con las grandes empresas, venden 100,000 el 18% IGV

hacen obras por impuesto a beneficio de la sociedad y en vez de darlo al Estado ya se está pagando de inmediato la obra, tú vendes un volumen internacional pero en vez de pagar el impuesto porque mejor no me hago la carretera, el reservorio que se necesite acá, que beneficie a tus agricultores que finalmente es la sociedad acá

del Valle de Piura ya que el Estado nunca lo ha hecho, tú mismo te estás haciendo la auto-obra con el impuesto que si tú le das, nunca va a regresar ¿Eso no sería una política o tal vez con el apoyo del Gobierno Regional?

—Claro, aquí hay un proyecto que nosotros lo peleamos con la mesa técnica del banano de 9'000,000.00 de soles nosotros estamos metidos en la cadena del Banano Orgánico desde el 2003 desde donde comenzamos a exportar, vender con los grandes importadores y nosotros conocemos el negocio, aprendemos y sabemos cómo se trabaja esto, entonces hemos aprendido solos, nadie nos ayudó y nadie nos ha dado nada, hoy día han buscado profesionales que no saben nada de banano, vienen a capacitarme personas que ni siquiera están metidas como nosotros porque a mí para que me capaciten tiene que ser un ingeniero que traiga una modernidad, algo nuevo, algo que yo no sepa que no conozca, pero están buscando profesionales que por ahí tienen 60 o 70 años, que están obsoletos, que no tienen la capacidad de los que salen hoy día de la universidad que tienen como dije antes tecnología de punta, o sea modernidad en el mundo que estamos hoy día.

43. Que se haga factible la utilidad inmediata.

—Pero eso no lo está haciendo el gobierno, y yo me pregunto dónde estamos, estoy consiguiendo un proyecto y nos hemos ido nada más en el tema de la burocracia, yo contrato a mi amigo, a mi primo eso no es bueno pero en fin, nosotros con todo y los maltratos del Gobierno seguimos, porque es un maltrato, Ecuador y Colombia tienen subsidiado el tema de la agricultura Ecuador, por ejemplo dice yo voy a vender banano pero yo voy a vender a este precio, de aquí no me sale ninguna caja si no me pagas este precio, por el gobierno me pagas \$13.50 o sino no sale nada de acá, el Gobierno se involucra, conviértete en cooperativas sino te voy a cobrar un punto por vender tu fruta es decir por vender te quieren cobrar el 1.5% Es decir de mil soles 15 soles de mil soles a fin de año me van a cobrar 150 soles el Estado, cuando la SUNAT quiere ingresar entra y de ahí olvídate, lo que pasa con el IGV, los que

exportamos tenemos nuestra contabilidad al día, hacemos recuperación del IGV, pero los que no están al día no recuperan nada, y la recuperación no es más que recuperar el dinero que das; había un *drawback* que era un saldo del exportador todo lo que compras tienes que pagar porque lo importan el producto pero era 5% en el gobierno de Alan García cuando era el tiempo del fenómeno lo puso a 8% ahora este gobierno lo ha bajado a 3% con tendencia que el próximo año sea 2% 1% hasta que desaparezca el *drawback* y el saldo exportador hace que las organizaciones de pequeños productores se mantengan se sostengan porque nosotros no ganamos plata simplemente vendemos a un mejor precio para que el productor no lo engañen pero no tienes una actividad grande como CEPIBO nos hemos juntado y esta casa es nuestra, tenemos dos cisternas, tenemos camiones, tenemos cinco hectáreas de terrenos es parte del negocio que hemos hecho y hemos logrado avanzar en ese tema pero hay organizaciones que son pequeñas y que exportan 4 ó 5 y no ganan, viven perdiendo.

44. ¿Ustedes han logrado hacer un plan estratégico de desarrollo como asociación?

—Hacemos planes estratégicos todos los años, para que no nos pueda dar el dólar nosotros pensamos que al 2020 CEPIBO debe tener full cable vía, debemos de tener 10 camiones, 4 cisternas, 2 para cada lado porque esos tienen un período de vida, y tener riego tecnificado aunque sea 50%, tenemos un plan.

45. A 10 años, digamos que estás diciendo que deberías incrementar tu capacidad con mejoras de transporte de acarreo, riego, utilización de aguas.

—Yo hoy día jalo tinas, me pongo un carro para que me jale esta tina y la coloqué aquí y aquí viene el cisterna y la llena y sacó 200 cajas y lo muevo a la una y lo pongo acá qué hay 10 productores más y me sacó 200 más y éste es un costo que tengo yo, si tengo que jalar más y todo lo llevo aquí y aquí ya me ahorro una jalada de tina y me ahorro un guardián que me cobre 50 soles en la noche por cuidar esa tina llena de agua y el carro que me cobra por llevar la tina, sin embargo aquí tengo todo en este centro de empaque, tengo todo aquí y

hago una rampa y viene un contenedor y todo lo vendo aquí, yo tengo que pagar un camión para cada cuadrilla para que ese camión coja la fruta de esta y esta cuadrilla y se la lleve el camión hasta el paletizado yo tengo 10 camiones que les pagó.

46. ¿Todo eso lo han considerado en su plan de desarrollo?

—Todo está considerado en el plan de desarrollo, estamos avanzando con cable vía ya tenemos regulares kilómetros pero el avance es lento, porque no te genera ganancia y hoy día hemos tenido problemas grandes, las organizaciones tenemos un tema, que después de cada lluvia un fenómeno que deja secuelas deja el mal de la chalada, la planta por haber tenido agua en exceso seguro que se moja el plátano entonces cuando tú exportas tienes que buscar hacer un trabajo y así se pudre y llegan, por ejemplo, si un contenedor tiene 1080 cajas llegan 100 cajas podridas o 200 cajas podridas, nosotros hemos perdido este año como US\$70,000.00 por descuentos de pudrición de corona que es porque como ha tenido mucha agua tú lo etiquetas lo empaqueta y se va lindísimo, pero para Europa demora 28 a 30 días al llegar lo desaduanas, al mes cuando lo abres ya está maduro y si un banano se madura entonces se da en un montón de cajas, y hay empresas que un momento se pudrieron todo el contenedor y así han sido 100 y eso nos ha hecho perder mucha plata pero ya pasó el tiempo del fenómeno de la lluvia pero ¿Eso quién nos lo paga?, para nosotros son pérdidas que tenemos y por otro lado tenemos el *drawback* el saldo exportador para amortiguar esas deudas que tenemos cada año cuando hay lluvia.

47. ¿Y tienen un mapeo de todos esos fenómenos atípicos para tener control y evitar esa situación cuando hay lluvias no sé proyectar menos ventas en esas fechas para que no sean mermas?

—La verdad es que eso no se puede, porque si tú eres importador si necesitas cinco contenedores a la semana tú cinco y yo 10 y hay un contrato por todo el año por cinco contenedores, entonces yo no tengo que fallarles a ellos, así llueva truene o relampaguee yo

tengo que estar procesando, hay un barco que sale los martes y otro que sale los sábados y esa fruta del martes tiene que estar todo el martes o del sábado así como te digo esté lloviendo.

48. Si no llegas a la cantidad te penalizan.

—Pierdes si sale menos de ese contenedor, yo tengo que pagar el flete son \$20,000.00 el falso flete, ojo la penalidad al importador qué son \$5,000.00 por no ver la fruta, pierdo \$25,000.00 por multa.

49. Se habla de una expansión de mercado, tú sabes que China es una potencia, el mercado asiático se derrumba y se siente hasta acá en Perú somos dependientes en gran mayoría, hace poco se especulaba el tema de que podían tener más hijos qué es como duplicar la cantidad de consumidores que viene a ser la tercera parte del mundo de la población, ¿Que tienen ellos entonces actualmente, no se exporta al mercado asiático?

—Sí, algunas.

50. ¿Se ha pensado en algo tocar a China? sé que no tienen la cultura de valorar el tema social menos lo orgánico, porque son más regateros, pero basta con que te compren al volumen un cierto sector en China y se podría abrir un mercado que ha estado abandonado mucho tiempo, ¿Ustedes han pensado en algo de eso?

—Están negociando con nosotros los chinos.

51. ¿Los chinos los han buscado a ustedes?

—No, ellos están viniendo, necesitan una certificación ISO para exportar por allá con esa certificación ya puedes exportar.

52. ¿Parten de la idea de \$13.00?

—Ese es el tema es una negociación en la que estamos, ellos de repente quieren menos calidad, eso depende de la calidad que tú mandes, más calidad es más cara la fruta, es un tema pues ellos no exigen mucha calidad, por ejemplo para Europa te puede aceptar una

cochinilla pero Estados Unidos llega un contenedor que tiene Cochinilla. lo abren, lo cierran y lo devuelven, pero para Europa llega un contenedor que tiene un insecto como un grillo, te lo devuelven todo; son mercados diferentes, China no sé, dicen que tiene menos calidad pero quizá el precio tiene que ser más caro porque la travesía es gigante ese es el tema.

53. He estado revisando noticias que ustedes exportan más a Estados Unidos que a Europa.

—No, el año pasado exportamos 100% a Estados Unidos.

54. ¿Es más fijo, te vas acomodando en contratos anuales?

—Sí, el año pasado toda nuestra exportación fue a Estados Unidos. lo que pasa es que las organizaciones como las nuestras no pueden vivir sin comercio justo, si no tenemos nicho de comercio justo mis productores van a decir: si el de allá vende con comercio justo porque tú no vendes, el año pasado entró Chiquita, Chiquita nunca compraba fruta en Perú pero vino a CEPIBO y pidió oferta, dijimos que no, pero dijo: voy a dar un plus, te voy a dar \$1.00 y todo el año nos dio \$1.00 por 18 o 20, entonces estamos vendiendo a Port International 6, a Chiquita le vendió 4 con premios, son 10 que se van a Europa y el resto lo vendo a Estados Unidos, lo que va a USA es un contenedor semanal, también por lo pronto estamos haciendo 15 a 16, pero esta semana hemos bajado a 12 porque la temporada de frío baja un poco la fruta.

55. ¿Cada contenedor cuánto tiene, 20?

—No, un contenedor para Europa tiene 1,080 cajas y un contenedor para Estados Unidos tiene 960 cajas de ese, por tesón no puede ir más.

56. ¿Y de estos por lo general cada semana sacas 20?

—Sí, 18, 15 hasta 20 en tiempo de calor cuando viene con fuerza, tengo cantidad, saco 20, 21 o 19 me mantengo ahí, y yo hago contrato por 20 contenedores pero ojo te voy a enviar semanal cinco y si tengo abundancia te mando siete, entonces yo saco mi costeo,

cuando tengo poca fruta te digo que tengo poca y hago el contrato así, pero igual el importador cuando hay mucha te dice búscate a otro, pero no, respétame el contrato, pero tú no me estás cumpliendo, pero cuando hay harta producción te piden que les traigas más y tú también tienes que apoyarlo, pero si el contrato está por menos de tres contenedores no te puedo hacer el contrato, es por cuatro contenedores.

57. Se respetan mucho los contratos.

—Sí, por ejemplo no puedo hacerte menos de 10 a ti, porque de esos 10 tienes que negociar los para todo el año.

58. Comprometidos.

—Comprometidos para todo el año para los supermercados los que tienen garantizado 10 contenedores semanales por CEPIBO, ellos venden miles de cajas, millones, pero ya conmigo tienen ese mercado, si yo le falló con un contenedor ese tiene menos, y ese supermercado lo coge y lo vende a otros supermercados más pequeños, es como Perú yo llevo al mercado central de Lima ahí me compran un camión de plátanos pero no lo comen ahí, se lleva 50,000 y de ahí separa 10,000 a 10,000 para todo el año, te voy a cobrar por 10,000 y que una semana llevo y no tengo 10,000 te genera un problema.

59. Y qué ventajas te genera nuestro banano respecto al internacional.

—Bueno, dicen que los bananos del Perú, uno que son orgánicos, dos que el clima hace que genere más harinas, más azúcares tiene mejor sabor, es más azucarado, es más dulce, por eso sí tú eres europeo y tienes Banano Orgánico en África o eres de Estados Unidos y tienes Banano Orgánico en México cuando un kilo del mismo cuesta \$2.00 o \$1.60 y en Perú cuesta \$2.50 entonces tú te compras un Banano Orgánico de México; pero no, te compras uno peruano.

60. O sea el mismo mercado exige el sabor del Banano Orgánico peruano.

—Claro.

61. Quieren darse un caprichito costoso, pero en el caso de ellos sí pueden darse ese lujo.

—Sí debe ser, porque en nuestro caso nosotros tenemos el mejor clima para el banano.

62. ¿Has escuchado comentarios de tus exportadores?

—Claro ellos quieren banano del Perú dicen que por qué es orgánico, pero nunca te dicen eso.

63. Tampoco te la sueltan todo, pero si dan comentarios.

—Pero nosotros hemos tenido a Moisés Soto, y el banano de Brasil es un poco agri dulce no tiene lo que tiene el de Perú, los costarricenses los que exportan banano, el mismo África dicen mientras que en Perú hacen acequias para llevar agua nosotros hacemos acequias para botar el agua, y es un banano que tiene demasiada agua cuando tú lo maduras queda color amarillo de 3 a 4 días y se pone aguado; pero el de Perú tiene consistencia una semana y está duro todavía eso hace que aún estemos en el mercado europeo, de Estados Unidos y el de Asia que está queriendo entrar en el Perú.

64. ¿Qué otras ventajas se tiene?

—No tenemos plagas, como los demás países, es decir nosotros no hacemos envenenamiento con avioneta, Colombia y Ecuador tienen la Sigatoka que son las esporas que vienen en el aire y esas esporas llegan a las hojas y por eso una planta que nace con 15 o 16 hojas ellos la cortan, un racimo que van a cosechar con tres hojas, en cambio yo cortó un racimo con 13 o 14 hojas, ahí la Sigatoka les baja la calidad, una planta que no tiene sus hojas completas no se nutre, pero nosotros aquí en Perú no hacemos eso, hay días que aquí el sol sale en la mañana desde las 6 o 7 am, pero allá ellos solo tienen cuatro horas de sol, eso a veces nada.

65. ¿Entonces el sol nos da esa propiedad de cuidarnos de lo que es la Mancha Roja?

—La Mancha Roja está en Perú.

66. ¿Solo está en Perú?

—No, es una lacra, es manejable pero es caro para nosotros porque el producto orgánico es carísimo, para Colombia, Ecuador y Costa Rica ellos usan los mejores químicos y matan todo, tienen la fruta limpia.

67. Pero no son orgánicos.

—No pues, es fruta convencional.

68. Correcto.

—Pero en el mercado sale es fruta convencional y como te digo vale menos que el orgánico.

69. ¿Qué porcentaje de margen nos da y qué número en promedio se hablaría?

—Bueno margen de utilidad nosotros comparamos con el Mercado Nacional.

70. Porque un supermercado gana solo con modelo de supermercado entre 5% y 6% una constructora gana entre 8% y 10% una minera 40% en cuestión de la agricultura del Banano Orgánico ¿Qué porcentaje deja en una asociación en promedio?

—El promedio es mínimo, nosotros no nos hemos juntado para tener utilidades o ganancias porque somos sin fines de lucro, nos hemos juntado para poder exportar nuestro banano y todo el precio que captemos.

71. O en tal caso la pregunta iría más orientada al productor.

—El que gana es el productor, por qué gana el productor, porque yo me he juntado con todos ellos y he hecho economía de escala, entonces juntándonos todos tenemos volúmenes de fruta, entonces hacer una caja me cuesta \$12.00 pero me pagan a \$12.00 a \$13.00, yo tengo que pagarle al productor a \$5.00, pero como me pagan a \$13.00 les pagó a \$6.50 aquí el que gana es el productor nosotros somos sin fines de lucro, el gasto operativo es una maquila son \$3.00.

72. Es como una maquila lo que estás explicando: la caja, el transporte, el empaquetado ¿Cuál es la diferencia?

—La maquila es cosecha llevada al contenedor, me cuesta \$3.00, el cartón me cuesta \$1.40, la exportación me cuesta, el buque, el contenedor 80 centavos de dólar, la administración que tengo aquí, mi personal, costo fijo la caja me pagan a \$13.00 y me sale a \$6.00 yo la pago a \$7.00.

73. Das \$13.00 raspando lo que es el negocio, por ese motivo la décima parte se queda en la asociación y el resto trata de revertirse al mismo productor.

—Si yo tengo full cable vía y me hago un contenedor con cuatro cuadrillas cada cuadrilla son 20 personas, cada cuadrilla son 900 soles qué le pagó a cada cuadrilla son 4, 9 por 4 son 3,600 sin embargo un contenedor me cuesta \$3,000.00 la maquila son 9,000 soles a 3,600.

74. La tercera parte se te va en transporte.

—Te das cuenta.

75. El cable bajaría toda esa cantidad de personal a solo uno, pero la inversión inicial es fuerte.

—Entonces son 3,000.00 soles que me cuesta a mí con toda la tecnología poder mantenerlos a ellos, pero sin embargo yo gasto \$3,000.00 que son como 9,000.00 cerca de 10,000.00 soles y esa plata yo la pongo; eso están haciendo los grandes ahora, entonces ellos están vendiendo la caja igual que nosotros, pues ellos están que ganan, la caja no está a \$7.00 sino a \$10.00 diferencia de tener tecnología, de tener recursos.

76. ¿Qué porcentaje de la población se beneficia con el Banano Orgánico, hablando no solamente de lo que tú pagas al trabajador sino a toda la cadena de suministros?

—Yo diría que un 50%.

77. Es bastante el apoyo que dan.

—Claro, es inmenso mira como han llegado aquí en Sullana, hoy día tienes a Sodimac, Tottus, tienes a todas las empresas chilenas full todos los días vendiendo cuando eso no pasaba.

78. La gente compra porque ya tienen poder adquisitivo.

—Ellos cobran en dólares y nosotros le pagamos en dólares.

79. Y eso es muy importante hacerle llegar a saber al Estado para que el mismo no les ponga trabas en este tema.

—Por ejemplo, a partir de mañana no vamos a exportar banano en un mes y te juro que los supermercados están vacíos porque no nos movemos nosotros, mira compramos palets, la madera que tienes ahí, compramos esquineros, goma, fundas, computadoras; porque aquí se para innovando materiales, compramos impresoras, materiales por cantidad, compramos mandiles, botas, guantes, cada 3 meses se paran cambiando; es un movimiento de plata terrible, nosotros como CEPIBO semanal hacemos 20 contenedores a \$13.00 son como \$260,000.00 semanales que movemos aquí.

80. ¿Semanal? casi 1'000,000.00 en un mes.

—Dólares y todo eso una parte se va al productor y otra parte se queda aquí en la región Piura, combustible que consumimos como las cisternas, los camiones, camionetas es semanal.

81. Si tú tuvieras que decir cómo aumentar la producción y la exportación de nuestra asociación aquí en el Perú ¿cómo lo simplificarías?

—¿Si quiero aumentar la exportación?

82. Y si estuviera en tus manos el recurso ¿Cómo lo aumentarías?

—Para aumentar la exportación tengo que tener la ayuda del Gobierno porque solo no puedo.

83. En nuestra investigación con el grupo dábamos más o menos ideas si hubiese un Poechos II, una represa acá cercana a Piura beneficiaría, simplificaría la cantidad de áreas agrícolas.

—Claro, nosotros estamos en eso, quieren levantar la cresta o desembarrar la presa de Poechos, pero desembarrarlo es difícil, levantar la cresta es peor. El retroceso del agua es terrible y va hacer más daño al campo, pero estábamos pidiendo reservorios satelitales que se pueden hacer construir dos si yo tengo un reservorio satelital acá en el Valle del Chira en la margen derecha se va aumentar más o menos unas 1,000 a 1,500 hectáreas de tierras que están botadas y que no tienen agua entonces la manera de duplicar la exportación es eso con agua, construir los reservorios satelitales nosotros venimos pidiendo eso al gobierno pero dicen que es muy caro, que no hay plata; pero el Gobierno Nacional sí puede, si tuviéramos los reservorios satelitales ya entonces a Poechos se podría hacerle mantenimiento, que le de agua nomás a Piura y nosotros haremos los reservorios acá y todo el Valle del Chira tiene agua para duplicar la producción que tiene ahora inclusive, que haya más porque hay tierras botadas por falta de agua de todas las partes de las comunidades campesinas de toda la margen derecha llegas tú hasta Tumbes pasas por Talara hay miles y miles de hectáreas que se pueden regar.

84. Es una buena medida.

—Claro, es una medida.

85. Hay ciertos impuestos probablemente por la concesión de implementar estos riegos, ¿Ustedes tendrían algún problema o estarían interesados en el proyecto?

—Nosotros estamos interesados en cualquier ayuda que provenga del Gobierno, sea un crédito o una donación es bienvenido, nosotros necesitamos créditos a largo plazo para poder ser más productivos en el tema agropecuario producir más y con mejor calidad, pero solos sí hemos logrado exportar, nos mantenemos ahí.

86. Sé que has tratado de caminar con muletas todo el camino y lo mejor que se ha hecho creo en esta región es el tema del aglomeramiento en común para competir con los grandes y buscarse terreno poco a poco, pero cerrando, digamos años atrás, si no lo han hecho igual, no creo que sean tan reacios a negarse a que venga para acá el apoyo y vamos para adelante más bien sabemos que

—No, nosotros esperamos siempre que el Gobierno cambie, hay por ejemplo un proyecto, te voy hacer un proyecto dos empacadoras pero te piden mil trabas administrativas y nunca pasa eso, al final te aburres y ya no haces nada.

87. Otro tema que veíamos como propuesta de mejora de lo que es para aumentar la producción y la exportación era hacer sinergia entre las universidades porque Piura tiene buenas Universidades caso de la Privada de Piura que está bien ranqueada también a nivel nacional, de hacer investigación y desarrollo, aprovechando a la gente que está capacitada y hacer sinergia con las agro exportadoras o asociaciones acá en el Valle de Piura y tratar esto, las falencias, que hay en mejorar la fertilización, los procesos, lo que es el manejo de plagas, el back up de datos, de la productividad que se va manejando, o el registrar los impactos sociales; para también negociarlo con el Estado. ¿Lo ves favorable?

—Sí, para nosotros todo lo que venga del Estado es muy bueno, lamentablemente el Estado no nos ve quizá como un rubro que genera mucho para ellos, porque no se nota, por ejemplo con los compañeros del café a ellos si les designan 100'000,000 no sé si has escuchado.

88. Bastante marketing, el cacao también.

—El cacao, nosotros no tenemos eso y estamos ahí, si el Gobierno se pone de pie con los pequeños productores yo creo que esto se va a duplicar, nosotros generamos 5,000 a 6,000 puestos de trabajo y es un trabajo semanal.

89. ¿Directa e indirectamente, o es directamente solamente?

—Directa e indirectamente, directamente tenemos más de 6,000 puestos de trabajo porque nosotros necesitamos cada cuadrilla tiene 20 personas y yo tengo 14 cuadrillas, imagínate, tengo 280 trabajadores en el campo fuera de los camioneros, de los técnicos, los ingenieros el sistema de control interno, tengo mis propias certificaciones nosotros generamos cantidad y eso es en el tema el proceso nada más; aparte que los puñoles para producir bien tienen que contratar gente, mano calificada se triplica eso, CEPIBO como tal tengo más de 2,000 personas que están trabajando estoy generando mano de obra calificada.

90. Y ¿Viene la prensa a registrar estas cosas?

—No, no vienen, casi no, por ahí dicen te voy a hacer un video que exportan banano, no dicen cómo se hizo CEPIBO, quién se beneficia, no dice pequeño productor con CEPIBO tú qué ganaste, cómo eras antes, si tenías hijos en el colegio; no se dice no se difunde la razón por la cual nos juntamos y si estamos satisfechos o no estamos satisfechos de lo que hemos logrado, si queremos llegar más allá o no; se ha quedado allí contento el Gobierno con gente que cree que trabaja y que no le pide nada; bueno, que no quiere que le pidan pero te quieren cobrar.

91. ¿Tú crees que debería el Ministerio de Agricultura tomar el liderazgo basado en que Piura es uno de los 3 grandes departamentos, donde hay mayor población a nivel nacional y tomarle importancia a esta situación creo que el Ministerio de Agricultura podría asumir ese el liderazgo o el Estado, no es necesario para que nosotros cambiemos, generemos mayor crecimiento?

—No, sin el Estado no podemos hacer nada el estado es fundamental mira con que el Estado haya gestionado y haya dicho que hay que exportar Banano Orgánico y haya suscrito los convenios TLC y cuánta cosa ya nos ayudó, eso es todo ya te abrí la brecha y tú entra por ahí.

92. Si el Estado dijera Perú agricultores quiero como plan de desarrollo que el Perú exporte banano a un nivel tal, tú tendrías políticas, créditos porque te están dando un respaldo de desarrollo y no tendrías esas brechas, es simplemente cuestión de que se anime.

—Sí, y es una preocupación tuvimos dos candidatos que vinieron a un debate aquí a Piura y se vinieron a insultar, no dijeron que Piura ha crecido porque hay miles de hectáreas de uva, hay miles de hectáreas de banano y los pequeños productores están aportando al desarrollo de Piura y nosotros vamos a apostar por la agricultura, vamos a conversar con los bananeros nunca dijeron nada.

93. Tú eres un convencido que iba a estar un candidato diga que se va a apoyar al tema del banano.

—Era suficiente porque...

94. Porque estás llevándote el 50%

—Claro, entonces mira si el Gobierno dice no, pero ha habido construcción y aumenta tanto; ahora por qué construye la gente, por qué tiene plata, por qué exporta banano, porque un grupo de productores pequeños un grupo de comuneros nos juntamos y lo logramos; nosotros hemos ido y estamos yendo a Alemania a las ferias buscando y abriendo mercados de comercio justo abriendo más mercados.

95. Están creciendo solos.

—Hay una feria aquí en Lima la Expo alimentaria, para que vayan los bananeros te piden 500.00 soles por cada uno, es decir te organizan una feria y su tienes que pagar 500.00 soles por cada uno para poder ir a exponer tus productos, pues el Gobierno se va a beneficiar, la feria si es agropecuaria bueno, pues a los bananeros y los agropecuarios que vengan gratis, expongan sus productos, la inscripción vale 2,500.00 soles y aparte por persona a los que van a participar les cobran 500.00 soles.

96. Cuando más bien hubiese sido una motivación una inclusión social, hay mucho por trabajar por lo que veo con el Estado.

—Sí, ojalá que este gobierno que está iniciando el 28 de julio su gestión, el 29 porque el 28 arranca recién, se acuerde y que vea que sin agricultura no existe el ser humano, no vive la persona, porque la agricultura es vida; puedes tener petróleo, puedes tener oro, todas las riquezas del mundo, pero si no tienes agricultura entonces no vas a tener vida.

97. Si bien es cierto el Estado no apoya, tal vez se pueda buscar entre comillas

“embajadores”, por medio de artistas de acá de Piura que fomenten eso, que tienen llegada al Perú, para hacerlo conocido como marca Perú, en este caso hacerlo como “marca banano”.

—PROMPERÚ vino hacer marca Perú, trajeron videos, fuimos al campo, los acompañamos y hasta ahorita nada de nada.

98. Sepárate con el liderazgo que han enrumado durante estos 10 años, 13 años que han pasado ustedes; tienen artistas que son bien conocidos a nivel nacional como: Grupo 5, Los Hermanos Yaipén, etc, hay una serie de artistas que son de acá en tal caso pedir su apoyo y demostrar que si bien no está al nivel del Estado, pero si está el nivel artístico, que se vaya demostrando que Piura es agrícola, Piura siempre ha sido agrícola, que está creciendo por eso y hacer una campaña social a través de ustedes como asociaciones y que brille; era parte también de nuestra estrategia buscar “embajadores” del mismo entorno del conglomerante que quieran conocer el producto.

—Si el gobierno no te abre las puertas inicialmente, cuando tú escuchas por ahí que va sonando con buenas intenciones, con buenos liderazgos pero sobre todo de esta manera, tarde o temprano te van a invitar: venga para mi oficina y cómo has hecho que quiero hacer.

99. Porque no solamente es un negocio rentable sino también genera bienestar a la población y como tú dices puede generar trabajo directo y bastantes indirectos.

—Sí, así es, nosotros gracias a Dios nos seguimos manteniendo ahí, tenemos el problema de la Mancha Roja pero ya hemos aprendido, hemos traído capacitadores de otros países y con labores artesanales lo controlamos no al 100% pero igual somos orgánicos y tenemos que vender producto orgánico ya estamos aprendiendo a convivir con un bicho que hace daño, que es una plaga, pero que se controla con labores culturales: riego a tiempo.

100. De la productividad de tus trabajadores, se podría decir la que la capacidad técnica ha mejorado a diferencia de años anteriores.

—Sí, nosotros nos hemos superado.

101. ¿Y continúan haciendo capacitaciones bimestrales, trimestrales?

—Nosotros como CEPIBO, mi gobierno tiene un plan que lo estoy cumpliendo, estoy capacitando a mis trabajadores tanto administrativos como productivos en el tema de la producción, en el tema de asistencia técnica ellos tienen capacidad, viajan a Trujillo, Chiclayo donde llegan otros expositores y estamos en constante capacitación y ese es un tema que no se puede parar, porque llegan productos orgánicos de otros países que los aplican y venimos haciendo pruebas, mejorando poco a poco, estamos en constante capacitación, todos hasta los mismos dirigentes nos capacitamos para poder gestionar, para poder dirigir porque no es tan fácil dirigir al pequeño productor, todo eso son capacitaciones para que uno aprenda a convivir con eso, explicar al productor por qué no entró la plata ahora, por qué se demora, saber llegar al agricultor y generar confianza, para que confíe en ti en CEPIBO, es decir para todo eso necesitas capacitarte, para poder tener capacidad de gestión, para estar aquí y conocer el tema en qué tú estás.

102. Bastante tema social para lograr aglomerarlos.

—Entonces, nosotros tenemos al personal capacitado al 100%, y tenemos un rubro de capacitación estable para todo el año; hay que capacitar en contabilidad, administración, en producción, en sistema de control interno, en fitosanitario, área técnica, área de comercialización, almacenes, logística, exportaciones, etc. Por eso viajan a Lima porque hay cursos en ADEX nos estamos capacitando en las universidades todo es un proceso largo que cuesta, pero para poder competir tienes que invertir, saber negociar con los importadores cuando vienen, porque te cuentan un cuento, que vean que nosotros hacíamos los contratos con calidad, en Europa nos descontaban \$200,000.00 al año, y le digo no, un momento, yo te voy a vender fruta, pero te hago la calidad aquí en el Perú y todo lo que pasa allá no tengo nada que ver, no pero no funciona así, entonces no te vendo, si tú quieres que te venda la fruta de CEPIBO entonces hazlo, el enlace es allá y a los 3 días vino el contrato decía que la fruta se iba a hacer calidad acá y si es que algo pasa no tiene que decir nada, si se pudrió por pudrición de corona ya pues, si van hacer 100 cajas 50 y 50 pero antes si eran 100 te decían 500 y ¿cómo lo compruebo?, ahora hay una certificadora, llegó 10 contenedores activos, cuántos llegaron buenos, fueron 5, entonces hay uno que está mal, sácame la cuenta, me descuentan lo justo, mitad y mitad porque ya me hicieron calidad, eso no hacíamos antes porque nos faltaba capacitación, pero ya no.

103. Con la experiencia de años anteriores les ha valido para negociar y poner condiciones de filtrar tu beneficio.

—Sí, ese es un tema difícil como dirigente tú tienes que estar en todo porque es tu gestión, al agricultor yo le pago todos los sábados y si no le pagó un sábado porque no enviaron la plata ya los tengo aquí a todos amontonados, es que el agricultor no entiende, CEPIBO no me paga, qué pasó, y tú tienes que moverte, si vas a un banco o a un importador y no tienes buena relación entonces yo te pago mi fruta y no tengo por qué adelantarte más, cuando tú tienes capacidad de negociación y sabes llegar al importador le dices, mira sabes

que tengo este problema ayúdame, y te va a pedir fruta a diario y te va a pedir documento ahora y para firmar, va a poner los 50,000.00 a cupo, pero es un trabajo; cualquiera no puede ser dirigente, hay personas que no tienen la capacidad y el gerente se lo come vivo; aquí hubo un gerente que nos dejó endeudados por \$800,000.00 y nosotros hemos comenzado a pagar y pagar, ahí entramos y lo botamos y hay de todo en este negocio tiene uno que manejarlo.

104. Te agradecemos tu tiempo y el que hayas tenido la apertura del caso y compartirnos la experiencia de la asociación, en esto hiciste muchas cosas que hemos ido validando, y vamos a plasmarlo en el plan de desarrollo en nuestra tesis.

—Nada, les agradezco por venir y a compartir para que ustedes sepan que todo lo que se ha hecho para estar aquí donde estamos, y nada, nosotros estamos apoyando a los compañeros que quieren crecer más como ustedes que son profesionales y están haciendo su tesis para sacar su título, yo también tengo dos hijos uno de ellos es ingeniero agrónomo otra trabaja en tema de exportaciones, trabaja en una empresa que exporta banano y se ha capacitado hasta en ADEX, yo conozco el tema, ella también, ha visitado otras personas para titularse; entonces CEPIBO es una central que alberga a cualquier profesional que quiera venir aquí a tomar las experiencias de los pequeños productores, bienvenidos sus compañeros cuando quieran venir, aquí estamos y si no estoy yo quien esté aquí los va a recibir esa es nuestra política y que Dios los bendiga y gracias.

Apéndice B: Entrevista a la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico

Samán y Anexos (APPBOSA)

Entrevistado: CPC Ronald Fernando Garrido Agurto – Gerente General

Asociación: Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Samán y Anexos (APPBOSA).

Fecha : 08 de julio de 2016

1. ¿Cómo nació la Asociación?

—Todo empezó con la reforma que llevó el gobierno de Velasco, se repartieron las hectáreas a los trabajadores, en promedio de 1 a 2 hectáreas, al principio habían sembrado algodón, maíz, arroz, pero esos productos tenían la demanda alta pero a un bajo costo. Venía un comprador a la chacra y le pagaba lo que estaba en su momento. Entonces en el año 2000, el gobierno a través del Ministerio de Agricultura promueve la siembra de Banano Orgánico, da facilidades, los productores comienzan a tener ese cambio, siembran el banano y el mismo gobierno con su participación logró atraer empresas para que compraran los productos a los agricultores. Trajo en ese entonces a una empresa llamada Andina (trasnacional), luego vino Gold, luego se creó una empresa con capital peruano y ecuatoriano, que luego se transformó en la empresa BIACOSTA, después se formó una empresa Grupo Hualtaco. Todo ocurrió entre el año 2000 al 2007. Durante este tiempo no habían Asociaciones, la empresa venía y les compraba, tenían los certificados y ellos tenían todo el control, tanto la capacitación en campo como en la cosecha. Ellos hacían todo el manejo y como que abusaba un poco de los productores, les compraban a un menor costo. Ellos hacían unos contratos complicados con los productores.

2. ¿Fue difícil convencer a todos a cambiar al Banano Orgánico?

—No fue difícil, por el tema de costos comenzaron a cambiarse pero había mucho desorden al inicio.

3. ¿Cómo se logra aterrizar en una Asociación?

—Primero empezó como una Asociación en el lado de Querecotillo, que es otra margen, se formó una Asociación que se llama el Valle del Chira con la finalidad de agrupar a todos los productores del valle del Chira pero no resultó y solamente se quedó con un grupo. Después de esa organización se creó APPBOSA a través del líder que es Valentín Ruiz que es ahora presidente de la Junta Nacional de Banano, él motivó a los productores de este sector de Samán a organizarse a crearse, es así que en el 2003 comienzan a hacer las reuniones para formarse y en el 2006 se crea la Asociación con 108 productores y 150 hectáreas. Actualmente son 459 socios con 650 hectáreas.

4. ¿Existen terrenos como para seguir propiciando la siembra de Banano Orgánico?

—Normalmente se van asociando cada vez que un productor cambia de cultivo, el producto tradicional es el arroz en esta zona de Samán, pero el productor ve que el arroz no es rentable y el banano sí lo es porque tiene ingresos cada semana a diferencia del arroz que solo lo tiene dos veces al año. Entonces va cambiando y se va motivando, todavía tenemos una gran cantidad de áreas con arroz que poco a poco se van transformando a banano, entonces es ahí como va creciendo el Banano Orgánico.

5. ¿Crees que el crecimiento de las áreas será igual desde el 2003 a la fecha?

—El crecimiento será más lento porque el precio del banano ya llegó a un tope en el mercado porque hay mucha más oferta de banano no solamente acá en Perú si en República Dominicana, México, Ecuador, Colombia. En el ranking mundial del banano, Perú no aparece, pero de Banano Orgánico sí.

6. ¿Cuánto tiempo demora convertir un cultivo a Banano Orgánico?

—La transición demora tres años cuando es un terreno de cultivo de arroz.

7. ¿Existen trabas financieras actualmente para la transición de Banano Orgánico?

—Con Banano Orgánico no se ha dado muchas trabas porque como es un cultivo permanente y los precios son fijos, ya que contamos con contratos en el año mediante el cual se establece el precio, por lo tanto las entidades ya tienen conocimiento de eso y acceden a ofrecerles un financiamiento y también estudian donde va a estar asociado el productor, a diferencia de otros cultivos que quizá tengan pocas probabilidades de que crezcan o se mantengan en el futuro, entonces como que ahí sí tienen cierta discrepancia o se detienen mucho.

8. ¿Existen incentivos al productor para que cambie sus cultivos a Banano Orgánico o en realidad falta todavía por trabajar en el Perú?

—Sí, yo pienso que falta por trabajar bastante, a pesar que representamos a un grupo relativamente grande en esta parte de Piura y que ya está extendiendo hasta Chiclayo todo lo que es banano, en la práctica como que el gobierno no aparece nada de Banano Orgánico, no hay un incentivo, no hay publicidad, no hay nada, y encima nuestro banano es el más caro del mundo porque pagamos un arancel mucho más grande que los demás. Tenemos a diferencia de los demás países un tránsito más largo, por eso más costoso, un costo de arancel para entrar a Europa más alto que los demás, más el precio FOB, por lo que hace al banano más caro, entonces yo pienso que debería haber la participación del Estado. Encima que lo vendemos bajo una certificación social responsable que el Comercio Justo, que nos obliga ayudar al Estado para que crezca la calidad de vida de la gente.

9. ¿Les fue fácil obtener esta certificación de Comercio Justo?

—No, tuvimos una asesoría por parte de una persona de ese organismo y nos certificamos en el 2003 y nos sirvió mucho para poder desarrollarnos también a nivel internacional. Hicimos un plan estratégico a 10 años que permitió lograr los objetivos que se establecieron en ese entonces. Primero los productores vendían el banano en la chacra, luego la misma certificación nos obliga ir dando pasos más avanzados, por lo que el siguiente paso

fue cosechar nosotros mismos hasta el 2008 – 2009, luego pasamos a otro paso que fue la exportación a través de FOB, una exportación directa, entonces a partir del 2009 hasta la fecha venimos exportando directamente sin ningún intermediario.

10. ¿En Ecuador y República Dominicana la productividad del Banano Orgánico es el doble de Perú?, ¿se está trabajando en eso?, ¿ustedes lo han identificado?

—En realidad sí hay esa diferencia de República Dominicana y Ecuador, en principio ellos nos llevan ventaja muchos años más. Segundo que si lo vemos de manera general como el banano, el convencional necesita productos químicos, que al aplicarlo va a desarrollar mejor la planta, se va a controlar mejor las plagas y enfermedades. A diferencia que tenemos en Perú es que el banano es orgánico y no podemos aplicar cualquier producto químico, tenemos que controlar las plagas y enfermedades simplemente con productos caseros, que muchas veces demora para erradicar esta plaga o al final como estamos haciendo ahora, convivir con ella minimizando los impactos y eso obliga de que la producción se detenga un poco a dar productividad.

11. ¿Existen plagas en sus terrenos?

—Hace cuatro o cinco años era muy favorable porque no teníamos ni una plaga, la producción era bastante alta, pero en el 2012 nos cayó una plaga de mancha roja que fue catastrófico porque nos bajó bastante. En el 2012 fue el peor año que hemos tenido porque nos bajó mucho la producción porque los productos caseros no contralaban la plaga. Pero luego fuimos investigando, haciendo los preparativos, tomando muestras hasta que se pudo controlar la mancha roja. Tenemos mancha roja pero en menos cantidad. No la erradicamos pero sí convivimos con ella a bajo nivel.

12. ¿Cuál es el rendimiento actual del Banano Orgánico?

—En promedio los productores por hectárea están 1,500 cajas por hectárea/año, cajas de 18 kilos, que es muy poco porque hay diferentes factores, el tema de riego, climas. Nuestra proyección es llegar a 2,000 cajas al 2020.

13. ¿Tienen problemas de riego a pesar de estar cerca de la represa de Poechos?

—Sí, es lo más complicado que tenemos ahora. Tenemos una represa muy cerca pero es crítico la distribución del recurso, pese a que es un costo marginal.

14. ¿Tienen implementado el riego tecnificado?

—Tuvimos un proyecto de riego tecnificado por parte del gobierno - PCI en el año 2010. Instalamos casi 100 ha de riego tecnificado, instalamos el sistema pero con el canal, era necesario hacer los reservorios pero implicaban un mayor costo, entonces decidimos hacerlo con el canal, pero de pronto vinieron las sequías, poca agua, entonces desmejoró el tema del riego, por lo que no tuvo resultado. Hemos estado insistiendo para que se hagan reservorios adicionales, pero no hay respuesta por parte del gobierno.

15. ¿La represa de Poechos es insuficiente para la cantidad de hectáreas?

—Sí, desde hace dos años. Aparte que el agua la están desviando para otro lado, para las grandes plantaciones, para los grandes inversionistas. Por ejemplo llegó Caña Brava, le desviaron agua a Caña Brava, empresa privada de biocombustible que es un gigante. El poco recurso hídrico que existe aprovechada de manera óptima, como el riego tecnificado, sí beneficiaría para mejorar el déficit de agua que existe actualmente.

16. ¿En el Perú existe un departamento o una entidad dentro del Ministerio de Agricultura que apoye el desarrollo del Banano Orgánico?

—Sí, hay una institución a través de la Dirección de Agricultura pero es muy limitado. Como ves, el Perú que está exportando Banano Orgánico, el gobierno no le da mucha importancia, a diferencia de Ecuador que sí es un producto bandera y que tiene políticas para banano y es su principal producto.

17. ¿A cuántas personas se está beneficiando a través de la producción del Banano Orgánico?

—En lo que corresponde a APPBOSA son 459 productores, más 350 trabajadores.

18. ¿Cuáles son las principales diferencias entre el Perú y sus países competidores?

—El aspecto más importante en los países competidores es el apoyo del Estado, quienes apoyan de manera científica, control de plagas y fertilización orgánica. A nivel de Perú exportamos alrededor de 150 contenedores por semana, ellos exportan 1,500 contenedores por semana.

19. ¿Existe alguna sinergia entre las universidades para el apoyo en la investigación del Banano Orgánico?

—Recién se está dando desde este año, a través de las universidades nacionales. Y a través de un proyecto con el gobierno a través del PIP (Proyecto de Inversión Pública) donde se están haciendo este tipo de investigaciones recientemente, lo cual nació a través de la presión de nosotros mismos. Tenemos una estación meteorológica que hemos conseguido a través de ese proyecto, pero tenemos una limitación, que todavía no tenemos una base de cómo controlar, cómo saber cómo se está desarrollando el clima, los tiempos; es algo que está paralizado que no tenemos información de esa institución que reporta eso.

20. ¿Ustedes están tratando de optimizar los costos?

—Nosotros sí hemos fijado la política de mejorar costos. El volumen que tenemos gracias a nuestro crecimiento ha ayudado mucho a poder decidir y negociar con los proveedores ciertos materiales, al menos el cartón y el operador logístico que son los componentes más costosos, y progresivamente con el personal, temas de motivación, haciéndoles partícipes de que es necesario que ellos nos apoyen para poder mantener esta fuente de trabajo para ellos, están muy cerca y les conviene que esto crezca, se desarrolle, entonces ellos han entendido que sí tienen que tener un compromiso con la organización, y

por lo tanto están ayudando. Otro tema, la innovación en campo como el traslado de la racima. Antes ocupábamos a una persona para trasladar un racimo 500 metros hacia el centro de empaque y teníamos como 80 centros de empaque. Con el sistema de clave vía, que fuimos la primera asociación en instalarlo en el 2008, mejoramos; una persona traía 20 racimos. Nos quedamos con 15 empacadoras de un total de 80 porque centralizamos más, eso ayudó a que la asociación tenga un margen de ganancia mayor e hiciera mayores inversiones. Pero a la vez también venían más exigencias por el tema de certificaciones, pedían centros de empaque más sofisticados, mejores política de control, por lo que ese ahorro que tuvimos nos permitía invertir en lo que pedían y cumplir con los reglamentos y las leyes de las certificadoras.

21. ¿Se reúnen con el MINAGRI?, ¿los visitan?, ¿cómo es la comunicación con el gobierno?

—Hace dos años se creó una mesa técnica regional que involucra organizaciones como APPBOSA, certificadoras, Gobierno Regional, compradores, importadores, todos los que están en la cadena del banano, para discutir ciertos temas. Esa mesa técnica bajo la resolución del Gobierno Regional, el gobierno obtiene información porque la mesa es la que controla los volúmenes, los problemas que tienen cada organización o en general el valle. A partir de este espacio el gobierno se entera sobre las situaciones de las asociaciones.

22. ¿Entre las asociaciones se reúnen?, ¿tienen algún tipo de comité?

—Tenemos la Junta Nacional de Banano, que solamente ve el tema bananero. Participamos en congresos o ferias internacionales por iniciativa propia, tenemos que presupuestar cada año de acuerdo a las visitas que programemos en Europa y EE.UU.

23. ¿Han tenido la oportunidad de viajar a Ecuador y República Dominicana para ver cómo están sembrando?

—A Ecuador sí, los primeros años. Estamos muy cerca de su tecnología. Su producción está por el rango de nosotros. Desde hace dos años un productor nuestro cosechó en una hectárea por año 4,200 cajas, por lo que sí es factible mejorar la productividad, pero el Banano Orgánico necesita tiempo, que le dediques tiempo a la parcela.

24. ¿Se está compartiendo con los agricultores este tipo de experiencias para mejorar la productividad?

—Sí, nosotros hacemos muchas capacitaciones con los productores. Nosotros invertimos en traer un experto colombiano dos veces al año para que venga a dar técnicas de manejo de cultivo de banano, pero la idiosincrasia de la gente, la gente es muy mayor acá, ellos creen que sus conocimientos son los que valen y no las del técnico.

25. ¿Se han negociado políticas de incentivos por productividad?

—Los productores reciben remanentes como cooperativa, pero no por igual, el que produce más entonces recibe más, y mejoró en parte la productividad. El productor que cosechó por dos años consecutivos 4,200 cajas por hectárea por año, es de avanzada edad, pero el que interviene en el proceso de siembra es un hijo, muy joven, entonces él sí recibe las técnicas, él está desde las 6 a.m. hasta las 6 p.m. metido en su parcela y le pone nombre a cada planta, él se fue al Cuzco, porque dimos un incentivo de viaje al Cuzco junto con dos productores más el año pasado.

26. ¿Cuánto piensan crecer la venta hasta el año 2020?

—Aproximadamente 20% anual. Pero eso con mayor presión a los socios, con mayor productividad y cerrando los circuitos, porque nosotros compartimos productores con otras organizaciones. Tenemos instalado sistemas de cable vía y empacadoras muy buenas, y como que estamos desperdiciando ciertas oportunidades; lo que queremos es atraer estos productores que están en nuestras zonas y que nos van a ser mucho más rentables ese sector. Cerrando los circuitos quiere decir que nuestro cable vía pasa por terrenos de productores que

les venden a otras asociaciones, entonces la idea es atraerlos para hacer más rentable ese sector.

27. ¿Qué beneficios sociales existe en este negocio?

—Estamos en la certificación *Fair Trade* (Comercio Justo), tenemos muchas visitas.

La semana pasada hemos tenido la visita de dos embajadores de Europa. Existe mucha demanda de Banano Orgánico *Fair Trade* porque los consumidores quieren apoyar a los más pobres, porque se invierte en temas sociales, se hacen campañas médicas, se apoyan a las postas, a los colegios. La calidad de vida de hace 10 años de esta población no era lo que tenemos ahora, Sullana y Piura han crecido bastante por el Banano Orgánico, hace 5 años no había un supermercado grande, ahora tenemos varios. Antes, la gente no estudiaba, se quedaban en la primaria o secundaria, pero ahora ya hay bastantes profesionales.

28. ¿Actualmente a qué países exportan?

—Principalmente Holanda, Alemania, Bélgica, Suecia, EEUU y Canadá. Hace como 5 años que vendimos a Japón y en esa época justo nos llegó la plaga de la mancha roja, por lo que tuvimos que suspender estas exportaciones. Ahora estamos en conversaciones para regresar a ese mercado.

29. ¿Las conversaciones son directas?

—Sí, mayormente negociamos con un distribuidor es difícil con un supermercado.

30. ¿Ha habido algún acercamiento con China o India que tienen la mayor población a nivel mundial?

—No, de ellos muy poco, porque en realidad se exporta muy poco para esos mercados, pero si tenemos la visión de más adelante exportar a esos países. China no ve certificaciones, no ve la parte social pero si pagan muy bien.

31. ¿Cómo manejan la trazabilidad de sus procesos internamente?

—Llevamos el control mediante un sistema informático interno. Cada asociación maneja su propio sistema. Con la Junta Nacional de Banano queremos recopilar y centralizar información para mejorar la toma de decisiones.

32. Si bien a nivel nacional no tienen mucho apoyo, ¿tienen algún apoyo por parte del Gobierno Regional de Piura?

—A través de la Dirección de Agricultura del Gobierno Regional sí sentimos el apoyo a través del proyecto de la estación meteorológica, aunque va un poco lento. Del gobierno central no tenemos ningún apoyo, a pesar que tenemos restricciones del agua y hay más costos por el tema del puerto de Paita.

33. ¿Cuánto tiempo se demora en llegar el producto a Europa?

—A Europa son 28 días de tránsito desde que sale del puerto de Paita. El banano tiene que llegar verde al país de destino, porque entra a unas cámaras de maduración y va a depender mucho del programa que tenga el distribuidor para la distribución a los supermercados. Si el banano llega bastante maduro es responsabilidad nuestra, si ocurriera te lo descuentan.

34. ¿Con qué frecuencia les ha pasado que les descuenten el producto a raíz de que el banano llega bastante maduro?

—Es un 5% de la producción y se ve en ciertas temporadas. Cuando hay mucha oferta de banano que son los meses de calor acá, que es entre febrero y abril, maso menos tenemos dos semanas que son muy críticas porque crece y crece la producción de banano y coincide de que en Europa son las vacaciones de los escolares, entonces no hay mucho consumo, por lo que nos bajan los pedidos, entonces se nos queda la fruta o se nos alargan los plazos y la fruta está mucho tiempo en campo, entonces cosechamos de 14 o 15 semanas y esta fruta en el tránsito se va madurando. Pero el año pasado hicimos un cambio de manejo acá que nos resultó.

35. ¿Tienen contratos con los distribuidores?

—Tenemos contratos fijos anuales con los distribuidores que considera volumen también, entonces tenemos que ser prudentes en poder contratar ciertos contenedores, porque tenemos caídas también y se nos complica abastecer esos mercados, y debemos tener un promedio contratado para poder cumplirlo.

36. ¿Tienen problemas con las carreteras de acceso?

—El traslado del contenedor hacia el puerto de Paita es por la carretera Panamericana, pero del campo hacia los centros de empaque son trochas pero sí las hemos arreglado gracias al premio que recibimos del Comercio Justo. Este fondo se invierte para mejorar estas condiciones, mejorar los drenes, hacer los caminos, sin la participación del gobierno y mucho menos de la municipalidad.

37. ¿Cuánto impacta el fenómeno de El Niño a su infraestructura?

—Por las mejoras que hacemos (comentadas anteriormente) no nos afecta mucho, sí nos afecta en el tema de plantación cuando la lluvia es continua. En el fenómeno de El Niño de este año hubo dos días de lluvia y nos afectó totalmente, arrancó un canal principal y las plantaciones se inundaron totalmente.

38. ¿Qué otros objetivos ambiciosos tienen actualmente?

—No solamente vender el banano como fruta, sino industrializarlo, derivados, en hacer puré o harina. Actualmente estamos postulando a un proyecto porque se necesita bastante inversión para poner una planta. Nosotros estamos pensando que el derivado sea con el producto que rechazamos acá, el descarte, pero la cantidad que tenemos acá es muy poca para poder abastecer, se necesita que nos agrupemos todas las asociaciones para agrupar todos los descartes para procesar un producto derivado.

39. ¿Entre asociaciones se han podido juntar para poder negociar precios por volúmenes con los proveedores?

—Sí, es una estrategia. Lo hemos pensado, pero cada asociación tiene una manera de pensar, unas políticas muy diferentes, todos no tienen esa visión, y otros simplemente negocian debajo de la mesa. Actualmente nosotros tenemos el mejor precio de los productos con los proveedores, tenemos el mejor precio del cartón, a diferencia del resto, tenemos el mejor precio que nos pagan los clientes porque lo hemos conseguido a través del volumen, por el producto que ofrecemos, por la responsabilidad que tenemos.

40. ¿Cómo ves el crecimiento de la producción del Banano Orgánico en otras regiones fuera de Piura, como Lambayeque y La Libertad?

—Ellos recién están iniciando, hacen muchas pasantías por acá, quieren conocer el modelo de negocio. Tienen una limitación por el tema del puerto, que les queda muy lejos.

41. La región Piura tiene casi un 80% de la producción del Banano Orgánico ¿a qué se debe?

—Al clima, al terreno y la cercanía al puerto, estos factores son muy importantes. Acá no tenemos la plaga de la *Sigatoka negra*, a diferencia de Ecuador o Colombia que sí la tienen porque son zonas muy lluviosas.

42. ¿Qué amenazas para el sector han identificado?

—Fenómenos naturales, otro importante son las plantaciones, es decir, un gran inversionista que desee comprar miles de hectáreas nos desaparece. Estamos presionando a las Certificaciones para que estas plantaciones no se certifiquen en *Fair Trade* para sostenernos en este negocio, en base al modelo de apoyo social.

43. ¿Han pensado en realizar ustedes mismos la distribución del Banano Orgánico en los países donde exportan?

—Sí lo hemos pensado, incluso lo discutimos muchas veces con el anterior gerente, quien era español y tenía la idea de poner máquinas dispensadoras de banano. Pero se necesita tener una oficina, cumplir con medidas políticas y financieras, porque tienes que

poner el banano en los supermercados y existen ciertas cláusulas que se negocian como que si no se vende te lo devuelven, debes tener un colchón financiero muy bueno para poder estar allá y asumir el riesgo.

44. ¿Cuál es el precio del Banano Orgánico acordado con sus clientes y cuál es la estructura de sus costos?

—El precio del Banano Orgánico hacia nuestros clientes es de US\$ 13 la caja de 18 kilos. El costo del fertilizante lo asume el productor, nosotros le cosechamos y le pagamos la fruta. Le pagamos US\$ 7 por caja al productor y él se encarga de regarlo y abonarlo. Aparte de estos US\$ 7 que le pago al productor, le doy un protector de racimo, llamados cuellos de monja, para que la fruta salga buena. De esta manera aumenta el costo del productor a US\$ 8. El margen que tenemos es de 20 a 25%, y el margen del productor es de 30% aproximadamente. La asociación creció para apoyar al productor que es socio, que son los dueños, incentivarlos a ellos, lograr más beneficios, no generar más utilidad porque se la lleva el gobierno, la idea es ir a medias.

Mis costos variables están compuesto por el personal que se encuentra en campo y algunos servicios, el personal es para la cosecha y el empaque. También es importante precisar que el aumento de la productividad nos permitirá mejorar el rendimiento de nuestras empacadoras, por ejemplo hay empacadoras que pueden producir un contenedor al día (el volumen de un contenedor es de 1,080 cajas), pero ahora estamos en 600 o 650 cajas. El traslado de las cajas de banano desde los centros de empaque hasta el centro de acopio principal se realizan mediante furgones y camiones, que la mayoría son nuestros.

45. ¿Qué acciones van a realizar para aumentar la productividad?

—Capacitar y sobretodo motivar más al productor para que le dedique tiempo a la parcela y pueda realizar todas sus labores oportunamente. (17:10)

46. ¿Venden Banano Orgánico a nivel nacional?

—Vendemos el Banano Orgánico de segunda, aquella que no pasa los controles de calidad requeridos para la exportación, que viene a ser un 10% de la producción total.

47. ¿Cómo está organizada la asociación?

—Primero tenemos la Asamblea, que son todos los productores, debajo de la Asamblea hay un Comité de Administración, que es como un Directorio, hay un Comité de Fiscalización, un Comité Electoral, un Comité de Educación, sobre este comité está la parte operativa que es la Gerencia hacia las demás áreas, que son área de Certificación, Recursos Humanos, Administración, Contabilidad, Logística, Exportación. Se consideran dos cosas paralelas, la parte económica y la parte social.

